

دكتور عبد الهادي الجوهري

علماء

إهداء ٢٠٠٨

المرحوم الأستاذ/ إبراهيم عبد الله إبراهيم
جمهورية مصر العربية

سلسلة علم الاجتماع المعاصر
الكتاب السادس والخمسون

علم اجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا

دكتور عبد الهادي الجوهري

أستاذ ورئيس قسم الاجتماع
عميد كلية الآداب — جامعة المنيا

الطبعة الأولى

١٤٠٣ هـ — ١٩٨٣ م



دار المعارف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مما لا شك فيه أن للعملية الادارية نظاما بذاته يتمثل في الاساليب والمفاهيم الادارية ، الا أن هذا النظام يحقق أهدافه في اطار منظمة تعمل في مجتمع وتتحدد لها وظيفة اجتماعية معينة تلتزم الادارة بالعمل وفقا لها وتحل مشاكلها لا على اساس تجريدي وانما في ضوء الظروف والمعطيات الاجتماعية .

ومن ناحية أخرى لا يمكن استيعاب مفهوم العملية الادارية الا بالفهم الكامل للوظيفة الاجتماعية للنظمة أى الدور المطلوب منها تحقيقه في المجتمع ، ويرتبط فهم الوظيفة الاجتماعية للمنظمة بفهم مكانها كجزء من النظام الاجتماعي ، فالمنظمة بأهدافها ووظائفها المتخصصة وبقيام العملية الادارية فيها هي نظام بذاته كما أنها في نفس الوقت جزء من نظام أكبر هو النظام الاجتماعي .

ومن هنا كان اهتمام علماء الاجتماع بدراسة الجوانب الاجتماعية المتصلة بالعملية الادارية واذا كان ثمة خلافاً على العمليات المتصلة بالعملية الادارية من ناحية العدد والترتيب ، الا أنه يمكن جمعها في اربع عمليات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .

ولا تتم العملية الادارية في فراغ وانما في منظمة من المنظمات والمنظمة باختصار شديد هي تجمع من الأفراد حول هدف معن وفي ظل معيار رسمي « قانوني » يمثل الشرعية بالازمة من المجتمع .

وبجانب اهتمامات علماء الاجتماع بدراسة الظروف والمعطيات الاجتماعية

المتصلة بالعملية الادارية اهتموا أيضا في اوقات الحاضر بدراسة الاجراءات العقيمة للبناء البيروقراطى وقد حلل الكسندر ليتون ، وروبرت ميرتون هذا المفهوم كنمط سلوكى يؤدى الى خلل وظيفى ويعوق بقاء واستمرار التنظيم .

ويقر جولدنر السلوك الواقعى الذى يؤديه البيروقراطى ونتائج هذا السلوك فى ضوء أهداف هذا التنظيم أى أنه يستخدم اطارا تصوريا آخر غير اطارا لوسائل والغايات ويبدأ جولدنر تحليله باثارة سؤالين :

١ - ما سبب الاعتقاد بأن الوسائل التى تحولت الى غايات ليست 'اجراءات رسمية عقيمة ؟

٢ - ما السبب فى أن بعض الاجراءات والممارسات التى تعتبرها احدى الجماعات اجراءات رسمية عقيمة تراها جماعة أخرى بأنها لا تستحق أية تسمية بغیضة وقد تسميها اجراءات طبيعية رسمية ؟

وتشير هذه الملاحظات الى ان الاجراءات الرسمية العقيمة تتضمن ظاهرتين مختلفتين (١) أن يصبح للفرد اطار مرجعى موضوعى معين وعلاقة بـ (٢) ممارسات بيروقراطية أو أنماط سلوكية .

ولذلك لا يمكن فهم الاجراءات الرسمية العقيمة كمشكلة اجتماعية مالم نعرف الاطار المرجعى للفرد الذى يستخدم هذه التسمية فضلا عن الخصائص الموضوعية للموقف الذى يتصل به هذا الفرد .

وبجانب تلك الاهتمامات التى حظيت بمزيد من التركيز من جانب فريق من علماء الاجتماع نجد أن الفرد لى يصبح اداريا كفاء عليه :

١ - أن يعرف جيدا كيف يلاحظ ويحلل ما يحدث من أفعال وما يجرى من أحداث حوله .

٢ - أن يلم بدرجة كافية بمبادئ وأصول ممارسة العملية الادارية حتى يصبح قادرا على تنظيم وادارة الأعمال بكفاية تامة .

وحتى يمكن للفرد أن يحقق الشرط الأول عليه أن يلم بأمور كثيرة
متصلة بعلم الاجتماع •

من كل هذه المنطلقات ظهر فرع من فروع علم الاجتماع يسمى علم
اجتماع الادارة •

وهذا الكتاب هو خطوة على الطريق للقارئ العربي في هذا المجال الذي
تفتقر المكتبة العربية الى العديد من دراساته •

أمل أن يحقق بعض الأهداف المرجوة •

والله الموفق ،،

المؤلف

الجيزة في ١٠ المحرم ١٤٠٣ هـ

٢٧ اكتوبر ١٩٨٢ م

دكتور عبد الهادي الجوهري

الفصل الأول

مفهوم الإدارة

يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة *Management* ويرى آخرون أنها مرادفة لكلمة *Administration* وهناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا الشاملة لكل عمل المنظمة بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجارى اليومى ، وهذا هو المفهوم البريطانى التقليدى أما المفهوم الأمريكى فبشكل عام يرى العكس وهناك من يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة *Administration* تطلق عادة في المجال الحكومى أو المنظمات التى لا يحركها دافع الربح بينما تختص كلمة *Management* بمشاريع الأعمال .

وكلمة إدارة *Administration* مشتقة من أصلها اللاتينى *Administratio* المكون من مقطعين هما *(ad)* و *(To)* ومعناه إلى *Ministratio* ومعناه يخدم أو مساعده الآخرين *to serve* وأن الشخص الذى يتولى القيام بهذه المهمة « الإدارى » إنما يقوم بتنظيم شئون الناس وتنسيق جهودهم التعاونية والعناية بأمورهم (١) .

(١) راجع في تأصيل معنى الإدارة المراجع التالية :
د . عبد الكريم درويش ود . ليلى ت كلا . أصول الإدارة العامة ط ٢ مكتبة
الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٢ ص ٣٣ .
A.R. Tyagi, Public Administration, Forth ed., ATMA RAM and
Sons, Delhi, 1972 p. 3.

ويعتمد تعريف الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية على نواح عديدة ،
فالبعض يحدد التعريف منطلقاً من الافتراض بأنها نشاط والبعض الآخر
يفترض أنها مجموعة أفراد كما يفترض آخرون أنها تنظيم .

والأكثر غموضاً هو أن البعض يعرفها بمضمون الإدارة العامة والبعض
الآخر بمضمون إدارة الأعمال (٢) .

وثمة تباين في النظريات الإدارية الجزئية ، فكل نظرية جزئية
افتراضات تنطلق منها والتباين في النظرية أو النظريات الجزئية سببه الاختلاف
في الافتراضات التي ينطلق منها كل باحث .

والإدارة عند كل من د . عبد الكريم درويش ود . ليلي ت كلا تعنى (٣)
« توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل
تحقيق هدف معين » .

ويعرفها « ارتست ديل (٤) » بأنها « تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين
لتحقيق هدف معين » .

وتعنى الإدارة عند تياجي (٥) : « التنظيم والترتيب الخاص للجهود
الجماعية للبشر » .

(٢) انظر د . ابراهيم عبد الله المنيف ، الإدارة ، المفاهيم ، الأسس ،
المهام ، دار العلوم - الرياض ١٩٨٠ ص ٢١ - ٢٣ .
Barry, W. S.; The Fundamentals of Management, George Allen
and unwin, Ltd., London, 1963.

(٣) د . عبد الكريم درويش ود . ليلي ت كلا ، المرجع السابق ص ٣٣ .

(٤) Ernest Dale, «Management, Theory and practice»
McGraw Hill Book Co. New York, 1965, p. 4.

A. R. Tyagi, op. cit., p. 3. (٥)

كما يعرفها ففتر وبرستوس (٦) ، بأنها « تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة » .

«The organization and direction of human and material resources to achieve desired goals».

وتتكون الإدارة بصفة عامة من ثلاثة أبعاد أولها إدارة الأفكار والمفاهيم والابداع ويتحقق ذلك بالمعرفة الإدارية وثانيها إدارة الأشياء من أموال ومعدات وأوراق ويتحقق ذلك بالمهارات الإدارية وثالثها إدارة العاملين ويتحقق ذلك بالسلوك الإداري . فالمعرفة الإدارية في معناها العام تعنى المفاهيم والأسس والمبادئ المكونة لكل نظرية جزئية في الإدارة أو لمجمل النظريات الجزئية، وترتبط المعرفة الإدارية بالمعرفة في العلوم الاجتماعية الأخرى كالاقتصاد والاجتماع والقانون والسياسة والتاريخ لأن المعرفة الإدارية جزء من هذه المعرفة في العلوم الاجتماعية ومشتقة منها . أما المهارات الإدارية فهي ترجمة لجوانب المعرفة بنقلها إلى حيز التطبيق وتتكون من مهارات فنية وإنسانية وابتكارية .

والسلوك الإداري وتكوين الاتجاهات وبناء الفلسفة الإدارية في الحقيقة هو القاعدة الأساسية لفعالية المعرفة ونقلها إلى مهارات (٧) .

ولقد اختلف رجال الفكر الإداري في تعريف الإدارة بيد أنهم اتفقوا على أنها تعنى الوظيفة أو النشاط والذي يقوم به المديرون وليست بمعنى الهيئة التي تدير ، وهناك اتجاهان رئيسيان عند رجال الفكر الإداري في تعريفهم لمفهوم الإدارة : أولهما اعتمد على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى عناصر أو خطوات وخرج من ذلك بتعريف للإدارة يقوم على تفاصيل ذلك العمل أو خطواته ، فمثلا يعرفها تايلور بأنها « المعرفة الصحيحة بما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف » .

(٦) T. Pfiffner and R. Presthus» Public Administration

(The Roland press Co., New York, fifth ed, 1967, p. 3.

(٧) إبراهيم المنيف ، المرجع السابق .

ويعرف فايول وظيفة المدير فيقول « ان معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب » .

ويقول هوايت « ان فن الادارة انما ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم » .

ومع أن هذه التعريفات تعتبر اجتهادا لا بأس به الا أنها تعريفات قاصرة عن الوفاء بالغرض .

أما الفريق اثنائي من رجال الفكر الادارى فيعرفون الادارة من طبيعتها وليس من وظائفها باعتبارها نشاطا متميزا .

فيقول جلوفر « انها القوة المفكرة التى تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد معروف » .

كما ان ليفنجستون يقول « ان وظيفة الادارة هى الوصول الى الهدف بأى الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفى الوقت الملائم بالاستخدام الأمثل للتيسيرات » الامكانيات ، المتاحة » .

أما هايمان فيعرف الادارة بأنها « الوظيفة التى تؤدى الى فعل الأشياء بواسطة الأشخاص وتوجه جهود الأفراد نحو غرض معروف » .

وتنقسم الادارة فى المنظمات التى يكثر عدد التنفيذيين فيها الى عدد من المستويات يتناسب فى مقداره مع عدد التنفيذيين ومقدار التباين فى تخصصاتهم وهى فى العادة ثلاثة مستويات رئيسية هى : الادارة العليا - الادارة الوسطى ، الادارة الدنيا (الادارة الاشرافية) . وقد يكون كل من هذه المستويات على درجات هى الأخرى كلما كبر حجم المنظمة وتنوع نشاطها .

ولقد كثر الجدل بين رجال الفكر الادارى حول طبيعة الادارة من حيث كونها علما أم فنا أم نوعا من الفلسفة ام هى مزيج من كل ذلك ، اذ يرى

البعض أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة ، ويرى البعض الآخر من رجال الفكر الإداري أن الإدارة لا تعد وأن تكون فنا من الفنون لأنها تعتمد على موهبة الإبداع والابتكار والمبادأة عند القائمين عليها ، واختلاف المواهب عند هؤلاء يميل بالإدارة إلى أن تكون فناً في الإدارة تتعلق بالتعامل مع البشر والبشر معقدون في التركيب ويختلفون من حيث الثقافة وإن كان من الممكن أن توضع قواعد يلتزم بها رجال الإدارة في عملهم فإنه ليس من اليسير أن تجعل التنفيذ يستجيبون لذلك العمل بالقدر المطلوب تماماً وينجم عن ذلك ضرورة انتباين في النظريات الإدارية كلما تباينت ظروف الجماعات .

ويرى فريق آخر أن الإدارة ليست بالعلم ولا هي بالفن ولكنها فلسفة أما الرأي الرابع فينظر إلى الإدارة على أنها علم في بعض نواحيها وفن في نواحي أخرى فضلاً عن أنها فلسفة تقوم على أعمال الفكر والتوصل إلى حقائق الأشياء والتعرفات والتعرف على القوى التي تحكمها والعلاقات القائمة بينها .

ويمكن القول أن الإدارة تقوم على فن استخدام العلم بحيث يؤثر التطبيق أحسن النتائج في موقف معين ، فالعلم يرسى لرجل الإدارة ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد والفرن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية ، فالعلم والفن في مجال الإدارة صنوان (١) .

وإذا كانت الإدارة علماً له أصوله وقواعده فذلك العلم لا يقوم بمعزل عن العلوم الاجتماعية الأخرى فهو علم اجتماعي ويقوم على أساس من الأصول العلمية لعلوم الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس وعلم السياسة كما أن الإمام بالقانون والتاريخ والجغرافيا والاحصاء والممارسة أمر له أهمية قصوى عنه رجل الإدارة .

Mc Farland. D.E. : Management, principles and practices, The Macmillan Co. New York, 1958.

ولقد اختلف رجال الفكر الادارى المحدثون فى تحديد عدد وظائف الادارة فمنهم من حددوها بتسع ومنهم من حددوها بسبع ومنهم من قصرها على ثلاث ، فيرى فايول (١٩٣٧) أن وظائف الادارة هي التخطيط ، التنظيم ، الامر والتنسيق ، الرقابة (١) .

ويرى دافس (١٩٥١) أن وظائفها هي : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة كما يرى دركر (١٩٥٤) أن وظائفها هي :

الاداء ، الادارة بالأهداف ، اللامركزية ، فهم الحالات ، تكوين الزبائن . ويرى ألن (١٩٥٨) أنها تتمثل فى التخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، التنسيق ، الرقابة .

ويرى ألن (١٩٥٨) أنها تتمثل فى التخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، وهذا ما يراه أيضا كاست (١٩٧٠) وهكذا نجد أن هناك شبه اتفاق على أن وظائف الادارة أربع هي :

١ - التخطيط : ومضاه دراسة واختيار وسائل تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين فى فترة زمنية محددة .

وتتوقف عملية التخطيط على عناصر متعددة أهمها تحديد الهدف ووضوحه جمع الحقائق اللازمة لدراسة الحطة وتنفيذها ، القدرة على التنبؤ بظروف المستقبل واقتراح الحلول المناسبة لما قد يعترض التنفيذ من صعوبات . وللتخطيط الادارى أهمية تتمثل فيما يلى .

(أ) المعاونة على بلوغ الأهداف الموضوعة مما يوفز فى الجهد والنفقات

(ب) النهوض بمستوى الاداء والانتاج .

(ج) الاستغلال الأمثل للمكانات المتاحة .

(د) تحديد عمليات الادارة .

(٩) أنظر : د . إبراهيم عبد الله المنيف ، مرجع سابق .

Urwick, L. : The elements of Administration, Harper and Bros, New York, 1959.

(ه) التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة ما قد يقع من صعوبات
أو تحديات .

- وتمر الخطة عادةً بالمراحل الآتية .
- (أ) تحديد الهدف .
- (ب) جمع الحقائق والبيانات .
- (ج) اقتراح وسائل التنفيذ .
- (د) المتابعة والتقويم .

٢ - التنظيم : ويقصد به الوضع الذى تشكل فيه القوى البشرية
والامكانيات المادية فى الهيئة وتتحدد العلاقات بينها لبلوغ هدف معين
وتحقيقه بكفاية .

والتنظيم يشمل البنيان الذى يتكون منه العاملون من اداريين ومنفذين
مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة فى ذلك البنيان والشروط اللازم
توافرها فيمن يشغلها ومقدار السلطات التى تخول لكل عامل فى المجال الادارى
والمسئوليات الملقاه على عاتقه ومقدار المركزية أو اللامركزية فى تقرير الأعمال
وترجمة كل هذا فى هيئة خريطة توضح الوظائف ومكانتها والعلاقات فيما
بينها والسلطات والمسئوليات التى تتعلق بها .

ويعتبر بعض المفكرين التنظيم علما قائما بذاته له قواعد وأصوله ،
وسواء كانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أو منفصلة عنها الا أن
التنظيم يعتبر وظيفة ادارية مستقلة (١٠) .

والعناصر التى يجب مراعاتها عند التنظيم هى :

-
- (١٠) أنظر : د . ابراهيم عبد الله الخفيف ، مرجع سابق
 - د . ابراهيم درويش ، الادارة العامة فى النظرية والممارسة ط٢ . الهيئة
المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٧٦ .

(أ) تحديد الأهداف التي تريد الهيئة أن تحققها ويجب أن تكون أهداف الهيئة واضحة •

(ب) تحديد السياسة العامة ويجب أن تكون السياسة ثابتة الى حد كبير مع اتسامها بالرونة •

٣ - التوجيه : وهو العمل المستمر للإدارة والذي يلزم تنفيذ الأعمال التي تقرها ويرى البعض أنه يشمل :

(أ) القدرة على استخلاص أكفا النتائج من الاحتكال اليومى بين الرؤساء ومرعوسيهم على كافة المستويات •

(ب) القدرة على إثارة اهتمام الرؤوسين بأهداف العمل. وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية •

(ج) القدرة على تركيز كافة الجهود فى اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة •

والتوجيه ليس الا عملية اتصال واسلوب قيادة ويرتبط التوجيه بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها كما يتأثر الاحياط بالتوجيه مهما كانت سبل الاتصال والقيادة وثمة مشاكل لعملية التوجيه منها :

(أ) عدم وضوح عملية التوجيه •

(ب) عدم انسانية اسلوب التوجيه بين المدير ومرعوسيه •

٤ - الرقابة : ويعنى بها التأكد من مدى تحقيق النشاط الادارى للأهداف المقررة وتشمل متابعة الأعمال التى تتم أولا بأول للتعرف على مدى مطابقتها للخطة الموضوعه ، وهذا يقتضى وضع المعايير الرقابية التى يقاس عليها تنفيذ الأعمال وتقرير أساليب تقويم الانحرافات •

وقد تكون الرقابة نابعة من المنظمة فيعهد لبعض الأجهزة بالقيام بعملية

الرقابة كما قد يكون مصدر الرقابة خارجيا وهناك ثلاث خطوات أساسية في أي مصلحة أو إدارة وهي :

- (أ) تحديد وكتابة المعايير الخاصة بالأداء •
- (ب) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة •
- (ج) اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (١١) •

(١١) انظر : د • محمود عساف مرجع سابق ص ٢٩ - ٣١ •
Waldo, D. : The study of public Administration, Daubleday and
Co., Inc. New York, 1955.

الفصل الثاني

المنظمات الرسمية

دراسة في سسيولوجيا الادارة

المنظمات الرسمية :

يوصف المجتمع الحديث بأنه مجتمع تنظمي ، فيضم عددا كبيرا من المنظمات ، تلعب دورا هاما للغاية وعندما يولد الانسان يتم ذلك داخل مستشفى ، ثم يدخل مدرسة ، ثم يلتحق بالجامعة ، ليعمل بشركة او حكومة ، ولينضم لنقابة مهنية او عمالية او يشترك في جمعية خيرية او في نادي رياضي ، وعندما يشعر بالجوع يذهب الى احدى شركات المطاعم واذا اقترف جريمة يقضى العقوبة داخل سجن وهكذا لا يستطيع الانسان ان يهرب من المنظمات الرسمية المختلفة .

وتختلف المنظمة عن الجماعة الصغيرة ، التي يتكون بين اعضائها روابط اجتماعية مباشرة ، وليس لها اغراض تتطلب تنسيق الأنشطة ، عندئذ تكون الحاجة ضئيلة لوجود عمليات واحدة أو لوجود تقسيم رسمي للعمل . ولكن كلما كانت الجماعة كبيرة ، كانت المهام التي تسعى الى تحقيقها معقدة ،

ولما كانت المنظمات الرسمية كبيرة للغاية ومعقدة ، فقد يشار اليها باعتبارها منظمات « كبيرة الحجم » او « معقدة » . ولكن بلاو Blau وسكوت Scott يعتبران هذه المصطلحات مضللة من ناحيتين :

١ - ان المنظمات تختلف من ناحية الحجم والتعقيد ولذلك فإن استخدام

هذين المتغيرين باعتبارهما المعيارين المحددين يؤدي الى استخدام تعبيرات غريبة مثل « منظمات كبيرة وصغيرة الحجم » أو « منظمة معقدة للغاية » .

٢ - ولو أن المنظمات الرسمية كبيرة ومعقدة للغاية لكنها لن تنافس حجم وتعقيد التنظيم الاجتماعي لمجتمع حديث ، الذي يضم هذه المنظمات ، والعلاقات بينها الى جانب الانماط غير التنظيمية .

وكثيرا ما يستخدم مصطلح « المنظمة البيروقراطية » وهو يشير الى ان المنظمة الرسمية لها جهاز ادارى فهمي تضم غالبا هيئة من الموظفين الاداريين المتخصصين المسؤولين عن استمرار هذه المنظمة في الوجود ، وعن تنسيق أنشطة أعضائها ، فالمنظمات الكبيرة والمعقدة تتطلب جهازا اداريا . فالمصنع الكبير - مثلا - لا يضم فقط قوة عاملة صناعية تشتغل مباشرة بالانتاج ، بل وأيضا ادارة تقوم بمهمة الاشراف التنفيذي ، كما تضم الكتبة وهيئة الموظفين . أما الحكومة فهي حالة اكثر تعقيدا ، لأنها جزء من الجهاز الادارى للامة . ولذلك فان علم الاجتماع يستخدم مصطلح البيروقراطية للإشارة الى النواحي الادارية في التنظيمات .

لماذا ندرس المنظمات الرسمية :

يختلف الباحثون في موضوع دراستهم ويتفق أغلبهم على دراسة :

١ - البناء البيروقراطي وأثره على الأعضاء في مستويات مختلفة من السلطة .

٢ - العوامل التي تحدث تغيرات في حجم المنظمات وأشكالها . ولكنهم يختلفون من ناحية الطرق المتبعة في الدراسة .

اسباب الدراسة :

١ - ينبغي دراسة المنظمات بطريقة منهجية لاننا مرتبطون بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة خلال معظم ساعات اليوم [١]

٢ - يستطيع رؤساء ومديرو منظمات العمل الاستفادة من البحث التنظيمي ، ويمكنهم الوصول إلى تخطيط لحسن وتغيير المنظمات إلى الأفضل .

٣ - دراسة العلاقات النظرية بين الجوانب المختلفة للبيئات التنظيمية من أجل المعرفة في حد ذاتها .

٤ - يهتم بعض الباحثين بالجانبين النظري ، والتطبيقي .

٥ - يمكن الاستفادة من دراسة المنظمات الرسمية في فهم مواقف غير تنظيمية .

٦ - الاستفادة منها في فهم وتفسير السلوك الفردي مثل دراسة أثر التنظيم على اتجاهات الأفراد .

وحدات التحليل :

تستخدم مدخل متعددة في دراسة المنظمات ويمكن تحديد وحدات أو مستويات التحليل فيما يلي :

١ - الفرد .

٢ - جماعة العمل الصغيرة .

٣ - المنظمة الرسمية .

الفرد : ويتمثل ذلك في الاهتمام بالعوامل النفسية وعلاقتها بأدوار العمل .

وما هي العوامل التنظيمية التي تؤثر على الفرد وتؤثر في روحه المعنوية ، مستوى الاجتهاد ، والرضا عن العمل .

جماعة العمل : ويكون ذلك من خلال التعرف على :

١ - تماسك الجماعة .

- ٢ - العلاقات غير الرسمية في جماعة العمل •
- ٣ - انتاجية جماعة العمل •
- ٤ - تكوين جماعة العمل ، عمر ، جنس ، تعليم ، المركز الاقتصادي الاجتماعي •

المنظمة الرسمية : وهي بؤره اهتمامنا ، وتتكون المنظمة من افراد يؤدون أدوارا ، ومن المعروف أن المنظمات لها صفات وخصائص فريده ، يمكن المقارنة بينها وهي : الحجم ، مركزية السلطة ، قوة اتخاذ القرارات ، تخصص المهام ، التعقد الوظيفي للتشابك بين المهام (١) •

ثلاثة اتجاهات :

نشأت نظريات التنظيم الرسمي بسبب السعي وراء زيادة الفاعلية والكفاية الانتاجية للمنظمات ، ويهتم هذا المدخل بالرشاد أو العقلانيه وحدها • ويتضح ذلك من تأكيده للمكافآت الاقتصادية التي تدفع العمال الى اداء العمل ، كما يتضح من الاهتمام بتقييم العمل تقييما محددًا بوضوح ، وتعيين افراد متخصصين ، ووضع تسلسل للسلطة ، ومن هذه التقاليد فلهر مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتضح في اللوحة التنظيمية •

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية استجابة للمدرسة السابقة الى حد ما ، وهي تؤكد العناصر الانفعالية غير المخططة غير الرشيدة في السلوك التنظيمي ، كما كشفت عن أهمية الصداقة والتجمعات الاجتماعية التي تتدّن بين العمال واثرها على التنظيم وأسارت ايضا الى أهمية القيادة والاتصال الانعالي والمشاركة داخل المنظمة • ومن هذه الملاحظات نشأ مفهوم التنظيم غير الرسمي الذي يراه بعض العلماء قائما وراء البناء الرسمي للتنظيم ، والذي يراه البعض الاخر على انه الحياة التنظيمية الواقعية الذي يختلف تماما عن اللوحة التنظيمية •

Cooley, C. ; Social organization, N. York, 1915.

(١)

Geer, A. Social organization, New York, 1955.

لها الاتجاه الثالث فيتمثل في المدخل البنائي ، الذي يربط المفهومين السابقين معا وهما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، وهو يقدم صورة للمنظمة تتسم بشيء أكثر من الكمال والتكامل .

ولا تختلف المدارس الثلاث من ناحية آرائها في التنظيم فحسب ، بل وتشير أيضا الى مفاهيم مختلفة تماما عن الانسان والمجتمع ، فقد ادرك مدخل التنظيم الرسمي عدم وجود صراع بين الانسان والمنظمة ، لأنه يرى المنظمة من وجهة نظر الادارة ، فما هو خير للادارة هو خير للعمال أيضا . فانتاجية العمال العالية تؤدي الى زيادة الانتاج ، التي تؤدي بدورها الى رفع الاجور الامر الذي يؤدي الى زيادة رضا العمال .

وقد اشارت مدرسة العلاقات الانسانية الى ان العمال لهم حاجات كثيرة ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية الخالصة . فلهم حاجات اجتماعية وثقافية ينبغي على الادارة الاهتمام بها ، حتى يزداد رضا العمال وترتفع انتاجيتهم .

اما المدرسة البنائية . فترى بعض الصراع والتوتر بين الانسان والمنظمة وهذا أمر حتمي ولكنه ليس أمرا مرغوبا فيه في كل الاحوال (٢) .

نظريات التنظيم الرسمي :

تسعى التنظيمات الى تحقيق أغراض وأهداف تختلف عن الحاجات الشخصية للأفراد الذين يعملون بها ، لذلك كان من الضروري ان تتكامل الحاجات الشخصية مع الأهداف التنظيمية وترتبط بينها علاقة المصلحة المتبادلة ، حتى يمكن تحقيق كل منها بفاعلية وكفاءة . ويتطلب هذا نوعا من البناء يستطيع الافراد عن طريقة تحقيق اهدافهم ويسمى هذا البناء الرسمي والعلاقات الناشئة بالتنظيم الرسمي .

(٢) Etzioni, Modern Organizations, prentice Hall, of India,

New Delhi, 1965. pp. 20-21.

وتختلف نظريات التنظيم والإدارة الكلاسيكية عن بعضها اختلافات واضحة غير أن الفكرة الأساسية التي تستند إليها جميعاً هي تقسيم العمل وهي فكرة قديمة أوضحها أرسطو في كتاب السياسة كما أبان أهميتها آدم سميث في كتاب ثروة الأمم ثم التقطها تيلور وجعل منها الأساس الذي تقوم عليه نظريته في الإدارة العلمية .

كذلك فعل أصحاب نظريات إدارة الأفراد Personnel management حتى أصبحت ظاهره تقسيم العمل العماد الذي قامت عليه نظرية الكفاية الانتاجية طوال المائة عام التي تلت نشر كتاب آدم سميث .

أولاً : نظرية الإدارة العلمية :

وقد اهتم تيلور مؤسس الإدارة العلمية بالأنشطة الأساسية التي يبذلها العمال أثناء أداء عملية الإنتاج ، وابدع وسيلتين استعان بهما في دراسة هذه الأنشطة هما دراسة الوقت من ناحية ودراسة الحركة من الناحية الأخرى . ثم افلح في النهاية في وضع مجموعة من المبادئ تمثل واجبات الإدارة في المصنع . الأول أن تجمع الإدارة ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة ثم تصنفها وتضعها في جداول ثم تردّها إلى قوانين وقواعد عامة وصيغ رياضية . ومعنى هذا أن الإدارة تضع علماء لكل عنصر من عناصر العمل يحل محل المعارف التي كان قد اكتسبها العمال بصورة عشوائية عن الحرف التقليدية . الثاني : أن تعمل الإدارة على اختيار العمال بطريقة علمية ثم تدريبهم وتعليمهم ، وكان النظام السائد من قبل أن العامل يختار بنفسه العمل الذي يؤديه ثم يدرب نفسه عليه لأن إداره كانت مشغولة بالالات وتحسينها وتطويرها . ولكن تيلور يرى أن الوقت قد حان لكي تهتم الإدارة بدراسة العمال بكل عناية ودقة حتى تستطيع معرفة إمكانياتهم وقدراتهم ثم تعمل على تنميتها حتى يستطيع العمال إنجاز أكبر قدر من العمل . الثالث : على الإدارة أن تجعل العمال يتبعون ، الأساليب الجديدة في أداء العمل لأنهم لو تركوا وشأنهم فأنهم يتمسكون بالأساليب القديمة التي تعودوا عليها غير أنه يجب ألا تلجأ الإدارة إلى الأساليب التعسفية أو الاستبدادية لكي تحقق أهدافها ، لأن هذه الأساليب ستؤدي إلى المشاكل

ولا شك ان الاسلوب الافضل هو تشجيع العمال بشتى الوسائل . الرابع .
ان تعمل الادارة على تقسيم العمل بينها وبين العمال بالتساوى فيقوم
كل طرف بالعمل الذي يناسبه ، بدلا من ان يتحمل العمال النصيب الاكبر
من العمل والمسئولية وهذا هو النظام الذى كان سائدا قبل الادارة العلمية .
ومن ثم اذا اشتركت الادارة مع العمال فى أداء عمل واحد ، ويدرك كل طرف
ان فائدته الاقتصادية تعتمد على اداء الطرف الاخر وتعاونه معه فلن تحدث
اضطرابات او مشاكل .

ثانيا : نظرية ادارة الافراد :

اما اتجاه ادارة الافراد فيتمثل فى جوليك Gulick وهالدين Haldane
وفاول Fowl ومونى Muny وريلى Riley وارفيك Urwick الذين
اهتموا بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل الى اجزاء والتنسيق
بينها . ويشير هذا المدخل الكلاسيكى الى انه كلما زاد تقسيم العمل الى
أبسط اجزائه المكونه زاد تخصص العامل وارتفعت بالتالى مهارته . ومن
ثم ترتفع الكفاية الانتاجية للنظام الانتاجى كله . كما يشير الى ضرورة
ان يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة Unity of control
أى يجب ان تقوم السلسلة المركزية بتقسيم العمل الى اجزائه المكونه تبعا
للخطة التى تضعها . ويجب ان يفرض الاشراف على كل وحدة من وحدات
العمل . كما يجب التنسيق بين الوظائف المختلفة التى تسهم فى انتاج
السلع النهائية وحيث ان المشرف الواحد لا يستطيع ان يشرف بفعالية
الا على عدد محدود من الرؤسين يصبح من الضرورى تعيين عدد من
مشرفى الخط الاول يناسب عدد الرؤسين ثم يليهم عدد من مشرفى الخط
الثانى لكى يشرفوا على الخط الاول وهكذا . ويطلق على عدد الرؤسين
الذين يراقبهم المشرف الواحد « نطاق الاشراف » Span of control
وينشأ عن ذلك كله وجود هرم من المشرفين يوجد فى قمته رئيس التنظيم .
وبذلك يتحقق الاشراف والرقابة على التنظيم كله من مركز واحد للسلطة .

ويقبل كل العلماء الكلاسيك مبدأ الحاجة الى الاشراف ومركز واحد

ويشور الخلاف الاساسى على اختيار افضل الوسائل لتوزيع العمل على وحدات الانتاج ، وطريقة تكوين هرم الاشراف أو الرقابة في التنظيم وعلى أى حال يوافق معظم هؤلاء العلماء على أن العمل في التنظيم يجب أن يكون متخصصا تبعا لمبدأ أو أكثر من هذه المبادئ الأربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق أمثل تقسيم للعمل والسلطة . المبدأ الأول : التخصص تبعا للغرض أى أن العمال الذين يعملون على تحقيق أهداف متشابهة في التنظيم يجب أن يوضعوا معا في قسم تنظيمى واحد . ويترتب على ذلك أن يوجد في التنظيم عدد من الأقسام بقدر عدد الأهداف التى يسعى هذا التنظيم إلى تحقيقها . أما المبدأ الثانى : فهو التخصص تبعا للعملية : أى أن العمل الذى يقوم على عملية محددة يجب أن يتم في قسم واحد لأنه يتطلب مجموعة من المعارف المتخصصة كما يتطلب استخدام مهارات أو إجراءات متماثلة . المبدأ الثالث : التخصص تبعا لنوع العمل : أى أن كل الأعمال التى توجه إلى خدمة مجموعة محددة من العملاء يجب أن يضمها قسم واحد . المبدأ الرابع : التخصص تبعا للمنطقة الجغرافية : أى أن الوظائف التى تؤدي في منطقة جغرافية واحدة يجب أن توجد في قسم واحد ومعنى هذا أن القسم يؤدي أنماطا مختلفة من الوظائف طالما يعمل في خدمة بيئة محددة .

وعلى الرغم من الاختلاف بين الإدارة العلمية من ناحية ونظريات إدارة الأفراد من الناحية الأخرى لأن كلا منهما يتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات إلا أنه يوجد قدر من التشابه بينهما فهما يشتركان معا في الاهتمام بالنواحي الرسمية في المصنع وبأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية والعصبية وبأبسط أنواع المهام التى يستطيع الإنسان اداءها في ضوء ما له من الخصائص .

ثالثا : المدخل الكلاسيكى الحديث : -

وقد تعرض هذا المدخل إلى كثير من الانتقادات ومع ذلك مازال له بعض الاتباع الذين ادخلوا عليه بعض التعديلات . ومن أهم هذه التعديلات ذلك التحول من تحديد أو تعيين البناء التنظيمى الذى ينبغي أن يكون متجها إلى الاهتمام بالكشف عن العوامل التى تجعل بعض صور أو أشكال

للسلطة والرقابة ولكنهم يختلفون فيما بينهم على طريقة تنفيذ هذين المبدأين
إلى البناء التنظيمي أكثر فاعلية من غيرها .

ويتفق هذا المدخل الكلاسيكي الحديث مع المدخل الكلاسيكي القديم
من ناحية الاهتمام بالبناء الرسمي والاعتبارات الرشيدة غير انه يختلف
عنه من ناحية الاهتمام بدراسة الطرق الواقعية التي تتبع في تحقيق اهداف
أو قيم التنظيم ومن القيم التي يأخذ بها علماء هذا المدخل : القدرة على
المحاسبة والخبرة والاقتصاد ومستوى حسم الصراع وتطوير السياسة العامة
والاهتمام بالبرامج .

١ - القدرة على المحاسبة :

يعتقد أصحاب المدخل الكلاسيكي ان حديث أن المدير الساذج عديم
الخبرة يزي أن الاوامر التي توضع بعناية ودقة يجب تنفيذها أيضا بنفس
هذا الاسلوب . ومعنى هذا انه لابد من اعداد ميكانزمات الضبط والرقابة
لمراجعة تنفيذ الاوامر والتمسك بالتعليمات ، سواء المتصل منها بالجوده
أو بالأمن أو الوقاية من اصابات العمل . ويقوم تسلسل السلطة بهذه المهمة
الاشرفية . ومعنى هذا ان المستويات العليا تلتزم بمراجعة اداء المستويات
الدنيا ، واذا كانت لاتستطيع اداء هذه المهمة بصورة مناسبة ، لذلك يجب
ان ننشئ هيئات الرقابة المتخصصة خارج بناء السلطة الادارية ، التي
تكون مسئولة عن تنفيذ مجموعة محدده من الاوامر أو التنظيمات المتعلقة
بمستوى الجوده مثلا . وبإضافة وحدات الرقابة الخاصة الى وحدات الرقابة
الادارية تزداد مقدرة التنظيم على المحاسبة . ويتضح من ذلك ان هذا
المدخل يهتم بواقع التنظيم ويساعد على تحسينه أو تطويره على أساس
ان الرقابة الادارية غير كافية .

ولا شك ان القدرة على المحاسبة تزيد من الكفاية الانتاجية ولكنها
تؤدي في نفس الوقت الى وجود بعض التوترات . ولذلك تعمل التنظيمات
على تقييد أو تحديد هيئات الرقابة الخاصة ، الى منع وصول التوترات الى
نقطة الانفجار ، والى توفير وسائل للشكاوى لمواجهة المشرفين ذوي الحماس
الزائد .

٣ - الخبرة والاقتصاد :-

معظم الوحدات التنظيمية عن تنفيذ الاعمال الثانوية أو ، الاضافية ، تهتم أساسا بمجموعات نوعية من الانشطة لخدمة وحدات الانتاج الرئيسية . ومن أمثلة تلك الوحدات التحليل الاختصاصي ، والعقود الالكترونية ، ووسائل النقل وغير ذلك .

وفي هذه الحالة لا يكون الأساس الذي يقوم عليه التخصص هو الغرض أو العملية ، بل الطريقة المثلى للجمع بين الوحدات ذات الوظائف المتعددة ، والوحدات المتخصصة في وظيفة واحدة بأن يعمل الفنيون أو الاستشاريون (المسئولون عن التخطيط) مع الإداريين (المسئولون عن الانتاج) .

ومن المتفق عليه بصفة عامة أنه كلما قلت حاجة التنظيم الذي يؤدي عددا من الوظائف المختلفة . الى أنواع معينة من الأنشطة ، كان من الأفضل من الناحية الاقتصادية وضع كل نشاط من هذه الأنشطة في وحدة تنظيمية خاصة تقوم بوظيفة واحدة ، بدلا من جمع هذه الأنشطة المختلفة في وحدة تنظيمية واحدة لتؤدي عددا من الوظائف المختلفة . لأن هذا الوضع يتيح استخدام عدد من الموظفين يعملون كل الوقت ، كما يصبح هؤلاء الموظفون خبراء في وظائفهم ، ويجعل هذه الوحدات التنظيمية تستعين ببعض الخبراء ، كما يتيح ازدياد تنميط العمل .

غير أن هذا الوضع من ناحية أخرى - يجعل هذه الوحدة التنظيمية تفتقر الى المعرفة الكاملة بالحاجات النوعية للوحدات التنظيمية الأخرى التي يضمها التنظيم الواحد ، فلن تتفهم مثلا المصطلحات والرموز الفنية المختلفة التي تستخدمها الأقسام أو الوحدات التنظيمية الأخرى . وتزداد تكاليف الاتصال والنقل بين المكاتب المختلفة . كما يؤدي هذا الوضع أيضا الى أنه كلما ازدادت كفاءة العاملين من المراتب الدنيا ، تقل كفاءة العاملين من المراتب العليا . ومثال ذلك أنه إذا جمع الكتبة على الاله الكاتب في إحدى التنظيمات ، ووضعوا معا في وحدة تنظيمية واحدة لها رئيس فإذا كان عددهم خمسة في الحالة الأولى فقد يصبحوا أربعة في الحالة الثانية . غير أن رئيس هذه الوحدة الجديدة

قد يتكلف قدرا من المال اكثر مما يتكلفه وجود كاتب خامس • ومعنى هذا انه من الافضل - لقتصاديا - عدم وضع الكتبة على الاله للكتابة في وحدة تنظيمية واحدة • وهذا يخالف المبدأ الذي سبق ان تحدثنا عنه • وعلاوة على ذلك فقد يرغب الكاتب ان يعمل في وحدة تنظيمية ذات وظائف متعددة ويفضلها على وحدة تنظيمية تؤدي وظيفة محددة وهي الكتابة على الاله للكتابة • وبذلك يزداد حافظه على العمل •

وعلى أى حال لا توجد قاعدة عامة لتحديد التوازن الامثل بين هذين النوعين من تقسيم العمل ، ويختلف هذا التوازن اختلافا كبيرا تبعا لنوع المهام التي يقوم بها التنظيم • غير انه يمكن القول بصفة عامة انه كلما كانت الوظائف لا تتطلب قدرا كبيرا من المهاره ، قلت الحاجة الى تركيزها ووضعها في وحدات تؤدي كل منها وظيفة واحدة •

٣ - مستويات حسم الصراع :

قد يحدث النزاع او الصراع بين المشرفين او الوحدات التنظيمية او اقسام الفنيين ، اما بسبب عدم وضوح مبادئ تقسيم العمل بينهم التي تحدد علاقتهم بعضهم ببعض ، واما لان تلك المبادئ يتمسك بها البعض دون الاخر ، واما بسبب تباين المصالح والاراء •

ويشير المدخل الكلاسيكي الحديث الى الزايا الناشئة عن حسم الصراع في المستويات الدنيا نسبيا من التسلسل الادارى ، فهو يقلل من كمية العمل الذى يؤديه التنفيذيون في المستويات العليا ، كما وينهى الخلافات في تلك المستويات الدنيا في اسرع وقت لان خطوط الاتصال قصيره كما ان التنفيذى يستطيع الحصول على الحقائق كاملة ، ومن ثم يكون قادرا على اتخاذ القرار على اساس معرفته الشخصية بالاطراف المتصارعة •

ولكن الصراع - في نفس الوقت - ليس شيئا شينا بالضرورة ، فقد يشير الى بعض المشاكل على مستوى التنظيم كله ، او بعض المشاكل المتعلقة بالسياسه العامة للتنظيم ، ولا شك انه من الافضل في هذه ، الحاله تقل موضوع الصراع الى المستويات العليا لا مكان تعديل التسلسل الادارى ،

أو إعادة النظر في السياسات العامة للتنظيم • غير أن البحث الإمبيريتي وحده هو الذى يحدد المستوى الذى يجب أن يتم فيه حسم الصراع : المستوى - الأعلى أم المستوى الأدنى •

٤ - الاهتمام بالبرامج :

عند إقامة التنظيم وتخطيطه قد تتخذ بعض الإجراءات الوقائية لمقاومة اتجاه الموظف الى وضع أهدافه الاولى الخاصة به محل وسائل تحقيق أهداف التنظيم • ومن أمثلة تلك الإجراءات : تنميط العمل ، وتقسيم العمل ، وتسلسل السلطة • الى جانب ازدياد قوة أو سلطة المديرين المسؤولين عن تقديم الخدمات المباشرة التى تكفل تحقيق الأهداف ، عن قوة أو سلطة المسؤولين عن الخدمات الأخرى غير المتصلة اتصالا مباشرا بتلك الأهداف • ومعنى هذا أن التنفيذيين المسؤولين عن الأنشطة المتعلقة بتحقيق الأهداف ، يشرفون - فى نفس الوقت - على الأنشطة المتعلقة بالوسائل •

٥ - المركزية واللامركزية :

قد تتحقق المركزية المنخفضة عن طريق تحديد أنواع القرارات التى يجب اتخاذها فى المستوى الأعلى أو على الأقل تلك القرارات التى يجب أن يوافق عليها هذا المستوى • أو عن طريق زيادة درجة التلقائية أو الحكم الذاتى التى تتمتع بها الوحدة التنظيمية بالنسبة لكل مسألة • كما أن هناك كثيرا من العوامل التى تؤثر فى مستوى المركزية مثل المعايير الثقافية : فالألمان يقبلون المركزية أكثر من البريطانيين ، ومثل المستوى التعليمى : فكلما ارتفع مستوى التعليم ، يستطيع التنظيم قبول قدر أكبر من اللامركزية ، وكذلك شخصية الرئيس التنفيذى وغير ذلك •

والى جانب ذلك فإن وجود وحدات الخدمات المتخصصة يؤثر فى درجة المركزية داخل التنظيم ، حيث أن هذه الوحدات تكون عادة متخصصة للغاية فأنشاء قسم الحاسب الالىكترونى فى تنظيم كبير ، يزيد غالبا من درجة المركزية ، بسبب ضرورة التنسيق بين مواعيد استخدام تلك الأقسام للحاسب الالىكترونى ، ويتطلب ذلك اتصالا متزايدا بينها • ويترتب على

ذلك في اغلب الاحيان وجود تخطيط واشراف مركزي داخل التنظيم (٢) .

ثقة النظريات السابقة : -

هناك عدة انتقادات توجه للنظريات السابقة منها افتقارها للدقة العلمية ولاطار شامل للتحليل لان كل الادله أو البراهين التي تأتي بها تتناول جانباً واحداً فحسب . وعندما تختار طريقة التنظيم التي تفضلها على غيرها من الطرائق لا تقدم معياراً موضوعياً واحداً يقوم عليه هذا الاختيار (٤) . وعلى أي حال سنناقش ثلاثة مفاهيم أساسية هي التخصص ونطاق الاشراف وتقسيم السلطة .

(١) التخصص : -

ان كل نشاط منظم قائم على التخصص . ولكن الاتجاه التقليدي يعير الى مدى بعيد حتى انه يجعل الوظائف الناشئة عن تقسيم العمل والتخصص صغيره للغاية حتى لا يتطلب ادائها سوى قدر ضئيل للغاية من المهارات والقدرات . ولكن الانسان يتميز عادة بعدد كبير من القدرات المعقدة . ولذلك اذا شغل وظيفة بسيطة فانه لن يتمكن من استغلال ما يتمتع به من قدرات ومهارات . ويعنى هذا تضييع الموارد البشرية وعدم الاستفادة منها . ويترتب على ذلك الا يكون التخصص دقيقاً بهذه الصورة التي تحددها النظرية التقليديه . فالوظيفة الواحدة ينبغي ان تتضمن عدداً من الانشطة المتنوعة التي تناسب قدرات الانسان المعقدة .

كما يذهب الاتجاه التقليدي الى تحديد معيار للآخاية الانتاجية تحديداً ضيقاً ، وتقسيم العمل الى اجزاء صغيره يجعل من السهل على العمال القيام بهذه الاجزاء واتقانها وبذلك تزداد كفايتهم الانتاجية . غير ان هذه النظرية لا تهتم بقيم أخرى أكثر أهمية وهي القيم الانسانية كشعور الانسان

Ibid, pp. 25-28.

(٣)

Ibid, pp. 71.

(٤)

بالرضا . لقد وجد جاست Guest من مقابلاته مع عمال صناعة السيارات ان العامل لا يشعر بالرضا مع انه يحصل على أجر طيب ويعمل في شركة لها مكانة مرموقة ، ويشعر بالأمن لانه يشغل وظيفة دائمة . كما لا يتحكم فيه رئيسه في العمل فهو يشعر انه رئيس نفسه . كما يحصل على المعاش اذا وصل الى سن التقاعد ، ويحصل على الخدمات الطبية وله رئيس طيب وظروف العمل حسنة من ناحية الحرارة والضوء ، وتتوافر وسائل الأمن الصناعي . وبرغم كل هذا فقد كان العامل يحتقر عمله .

ثم أجرى كريس ارجيرس Chris Argyris دراسة أخرى ووصل الى نفس النتائج . فقد اهتم بدراسة تنظيم يبدو صحيحا تتوافر فيه كل المؤشرات التقليديه التي تدل على وجود الروح المعنوية المرتفعة . وتتمثل هذه المؤشرات في انخفاض كل من معدل دوران العمل ، والغيات وعدد التظلمات . ثم درس اتجاهات العمال فوجد انهم يتصفون بالجمود والبلادة ولا يباليون بظروف العمل ، ويرغبون في قيام رؤسائهم بإصدار الاوامر والتعليمات اليهم وتوجيههم في كل ما يتعلق بالعمل ، بدلا من أن يكونوا احرارا من هذه القيود . كما انهم لا يريدون الاشتراك في شئون الشركة ، بل يريدون الاكتفاء بالوفاء بالتزامات ومسئوليات وظائفهم . وقد استنتج ارجيرس من ذلك أن هذه الحاجات التي يريد العمال اشباعها ليست حاجات الافراد الناجحين ، لأن هؤلاء الافراد الناجحين تبعاً للثقافة الامريكية يحتاجون الى الاستقلال النسبي ، وان يكونوا مسئولين عن عملهم ، وان يسعوا الى اداء العمل الخلاق ، وان تتجه آمالهم وطموحاتهم الى الوظائف الاعلى ، وأن يستغلوا كثيرا من قدراتهم . وهذا الأمر جعل ارجيرس يتساءل عن الاسباب التي غيرت من عمال هذه الشركة . ولذلك افترض أن حاجات هؤلاء ، العمال هي نفس حاجات الافراد الناضجين . ولكن عندما حاولوا التكيف مع العالم الذي يعملون فيه ، وجدوا أن هذا العالم يريد منهم ان يسلكوا كما يسلك الاطفال . وبالطبع رفضوا القيام بهذا السلوك ، الامر الذي ادى بهم الى الاتصاف بالبلادة ، والامبالاه وعدم الاندماج في العمل وغير ذلك حتى يتخلصوا من التوتر الداخلى والمرض النفسى .

وإذا سلمنا بصحة الافتراضات التي جاء بها البحثان السابقان يتبين لنا ان التخصص وحده لن يؤدي الى الكفاية الانتاجية ، فهو اذن مبدأ غير سليم. وانه لابد من استخدام القدرات النفسية والعقلية التي يتصف بها الافراد لانها هي التي تؤدي فعلا الى زيادة الكفاية الانتاجية (٥) .

وتقتضي النظرية الكلاسيكية بتقسيم العمل تبعا لمجموعة من المبادئ، هي : الغرض ، والعملية ، والمكان الجغرافي ، ونوع العملاء ، غير انه من الصعب تطبيق هذه المبادئ في تنظيم محدد بالذات لأنها قد تتداخل معه أو تعارض بعضها بعضا ويتضح من ذلك انه لا يمكن تقسيم العمل تبعا لهذه المبادئ دون أن يواجه ذلك بعض الصعوبات . ثم ان هذه المبادئ توضح الطريقة التي يجب اتباعها في تقسيم العمل ان تقسيم العمل في تنظيم محدد قد لا يخضع لهذه المبادئ الاربعة ، بل يكون مرهونا بعدد من الاعتبارات الأخرى مثل الثقافة والعوامل الايكولوجية ، والعوامل الديموجرافية فضلا عن الاعتبارات السياسية .

فثقافة المجتمع الذي يوجد فيه التنظيم عامل هام في تحديد نمط التنظيم، ومثال ذلك ان النقابات العمالية في الولايات المتحدة تختلف عن النقابات العمالية في الاتحاد السوفيتي . ثم ان العوامل الايكولوجية قد تجعل الاتصال سهلا أو صعبا . أما العوامل الديموجرافية فهي تتصل بعدد السكان ونوعيتهم . فاذا ازداد عدد السكان قد ترتفع نسبة البطالة . أما اذا انخفض عددهم فقد يكون الطلب على العمل مرتفعا . ومن امثلة العوامل السياسية ان نظام تقسيم العمل قد يكون مرهونا برغبة نقابات العمال .

وفضلا عن ذلك قد لا تتبع التنظيمات هذه المبادئ بمثل هذه التفصيلات الدقيقة ، وحتى اذا اتبعتها فانها تعدل منها وتحور فيها بسبب بعض الاعتبارات الأخرى . كما ان التنظيمات تنشأ وتنمو وتتطور الى انماط لا يمكن التنبؤ بها الى حد كبير .

ان المبادئ التقليدية الاربعة التي يسير عليها تقسيم العمل لاتساعد.

على تحليل التنظيم بطريقة واقعية كما لا تساعد على تحسين التنظيم وتطويره .

وتقوم النظرية التقليدية على الافتراض بأنه يمكن التنسيق بين الوظائف المتخصصة بأفضل ما يمكن بواسطة رئيس واحد ، أى ضرورة وجود وحدة الأوامر . وتبعاً لهذا المبدأ يكون كل فرد خاضعاً لسلسلة أوامر واحدة أو مصدر واحد للسلطة . ولكن لهذه الطريقة عدة عيوب لعل من أهمها أنها تعترف بالتخصص الأفقى وحده أى التخصص فى مستوى العمل ، ولكنها لا تدرك مزايا التخصص الأفقى من تقسيم العمل بطريقة تسمح بالرقابة والإشراف على المهارات الفردية لأداء المهام المختلفة . وبالمثل ترجع مزايا التخصص الرأسى أى التخصص فى اتخاذ القرارات إلى تقسيم القرار إلى عدد كبير من القرارات . وتقييد أنشطة كل عضو من أعضاء التنظيم وحصره فى عدد قليل من القرارات .

وفضلاً عن ذلك تتطلب النظرية التقليدية أن تسير حركة المعلومات فى سلسلة الأوامر أو فى خط السلطة ، لأن الاتصالات التنظيمية إذا خرجت عن هذا الخط ، تضعف علاقة السيادة والتبعية . ولكن هذا الشرط نفسه يقيد عملية اتخاذ القرارات . فقد يحتاج المسئولون عن اتخاذ القرارات إلى المعلومات التى تنقلها سلسلة الأوامر ، لأن نوع القرارات ، تتوقف على نوع المعلومات ، وفى هذه الحالة - تبعاً للنظرية التقليدية تكون المعلومات ناقصة .

(ب) نطاق الإشراف : -

ينبغى أن يكون عدد الرؤسسين الذين يشرف عليهم الرئيس صغيراً للغاية تبعاً لمبدأ نطاق الإشراف . ويرجع هذا المبدأ إلى أن المشرف له طاقة محدودة ، ويعمل عدداً محدداً من الساعات ، وقدرته على تناول عدد كبير من المشاكل قدرة محدودة ، ومعرفته لها نطاق محدود ، كما أن خبراته أو قدراته العقلية لا تساعد على تناول عدد كبير من المشاكل .

والذين يهاجمون هذا المبدأ يرون أن تضيق نطاق الإشراف يتطلب

زيادة عدد المشرفين ، الامر الذى يؤدي الى زيادة التكاليف الادارية من المرتبات والمكاتب والسكرتاريه ، كما يؤدي الى زيادة عدد المستويات الادارية، النى يقوم كل منها بتفسير المعلومات أو الاوامر بطريقة مختلفة ، مما يؤدي فى النهاية الى تشويه المعلومات أو الاوامر . ثم ان هذا الاتصال يستغرق وقتا طويلا ويخلق مشكلة الاجراءات العقيمة ، كذلك تزداد المسافة الاجتماعية بين المستويات العليا والدنيا عن الادارة .

واذا ضاق نطاق الاشراف تبعا للنظرية التقليدية - ياخذ التنظيم شكل هرم طويل ، أما اذا اتسع نطاق الاشراف ، يصبح الهرم التنظيمى عريضا من ناحية القاعده وقصيرا من ناحية الطول .

ان نطاق الاشراف الضيق يصلح لبعض التنظيمات ولا يصلح لغيرها ولا يمكن ان نصل الى تعميمات بالنسبة لهذا المبدأ بالذات . ان الاتجاه التقليدى أخذ فى حسبانته قدرات الانسان المحدودة ، ولكن الاتجاه الثانى راعى مسألة الاتصال واتخاذ القرارات . والى جانب ذلك لم يستخدم هذان الاتجاهان معيارا موضوعيا واحدا لتحديد نوع التنظيم المناسب الطويل أم القصير أو خليط منهما . ان كل حالة تتفق مع ظروفها وقد أمكن وضع نماذج رياضية لتحديد نوع التنظيم المناسب .

(ج) تقسيم السلطة : -

تبعا للنظرية التقليدية تسير الاوامر من أعلى الى أسفل وتنتهى السلطة الادارية والتنسيقية عند مستوى المشرفين ، وهناك تقسيم واضح بين المشرفين والعمال ، فالمشرفون يديرون والعمال يعملون .

ويهاجم النقاد هذا المبدأ لانه لا يحقق التنسيق الضرورى لاستمرار التعاون . ويشير بارنارد Barnard الى أن النسق التعاونى يتطلب التوازن

بين عناصر التنظيم . فذهب الى ان الفاعلية التكنولوجية والفاعلية البشرية هما العنصران الهامان لاستمرار التعاون ودعمه . ولكن النظرية التقليدية

تهتم بالناحية التكنولوجية وحدها وتتجاهل القيم الانسانية مثل نمو الفرد وحاجات العمال للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحدد مصيرهم ومستقبلهم في العمل .

وقد أوضح دوجلاس ماكروجر Douglas McGregor الافتراضات الكامنة في النظرية التقليدية التي تجعل السلطة الادارية مقصورة على عدد محدود من الافراد على النحو التالي :

- ١ - يكره الانسان العمل بغريزته ويتجنبه بقدر الامكان .
- ٢ - وبسبب هذه الكراهية للعمل ، يجب اجبار معظم الافراد ، وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب حتى يبذلوا جهدا مناسباً وكافياً من اجل تحقيق أهداف التنظيم .
- ٣ - يفضل الانسان العادي ان يكون موجهاً ويرغب في تجنب المسؤولية ولديه قدر قليل من الطموح كما أنه يرغب في الامن قبل كل شيء .

وقد أجريت كثير من الابحاث التي تثبت خطأ هذه الافتراضات من بينها ما قام به ليستر كوش Lester Cuen وجون فرنش John French في مصانع هارود Harwiid Manufacturing Co. ان مقاومة التغير تقبل اذا اتيح للعاملين فرصة للمشاركة في تخطيط التغير واثبتت نتائج هذه التجربة ان اداء الجماعات المشاركة افضل من اداء الجماعات غير المشاركة .

نظام الاشتراك في الاداره يسمح للمستويات الدنيا من العمال أو ممثليهم بالاشتراك مع الادارة في اتخاذ بعض القرارات ومعنى ذلك ان توزيع السلطة يمثل قيمة يرغب فيها المشتركون في التنظيم . ومن بين تجارب الاشتراك في الادارة نظام « التسلسل الاستشاري Consultive Hierarchy الذي طبق في شركة جلاسير ميتال Glacer Metal في بريطانيا العظمى ويهدف هذا النظام الى تحقيق

١ - تمثيل العمال في اتخاذ القرارات بالنسبة للمشاكل اليومية والسياسة العامة .

٢ - تحسين الاتصال بين العمال والادارة .

٣ - جعل العمال يشعرون بإمكان الاتصال المباشر بالتسلسل الاستشاري . ويتكون هذا التسلسل الاستشاري من مجموعة من اللجان تمثل كل جماعات المصلحة في التنظيم وهي تشمل المصانع والنجار المنزلي ولجان التنظيم التنفيذي ، وهي تتخذ القرارات ، وتشرف على المناقشات في عملية اتخاذ القرارات .

ومن الوسائل الأخرى لتعديل جمود سلسلة الاوامر ، هي وسائل التظلمات لأن سلسلة الاوامر تضر بحرية الفرد ، وتضعف من التنظيم وتضعف الافراد الذين يعملون فيه . وبعد كل مرؤوس تماما عن رئيسه ، ولا يستطيع المرؤوس ان يتظلم من قرارات رئيسه ويتصل بالاداره العليا .

وهناك عدة وسائل للتظلمات ، ومن بينها المفاوضات بين الادارة ، والنقابة واجراءات التظلمات ، ونظم الاقتراحات . والى جانب هذه الوسائل الرسمية هناك وسائل أخرى غير رسمية : سياسة الابواب المفتوح ، بمعنى أن كل فرد في التنظيم يستطيع الاتصال بالادارة العليا (١) .

رابعاً : نظرية اتخاذ القرارات :

لقى هيربرت سيمون ضوءاً جديداً على نظرية ادارة الافراد فقد اشار في كتابه السلوك الاداري الى ان التنظيمات لا تقوم على اسلوب واحد لتقسيم العمل والتخصص وانما تقول على اسلوبين ، فالى جانب التخصص الافقي حيث ينقسم العمل تبعاً لنوع المهمة

(١) Rocco Carzo, Jr. & John N. Yanouzo Formal Organization.

A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967, pp. 71-101.

يوجد التخصص الراسى حيث يقسم العمل على اساس القوة . ويترتب على ذلك التقسيم وجود وظائف اداء ووظائف اتخاذ القرارات وشار سيمون الى انه كلما ارتفع وضع المؤلف او رتبته يزداد عدد وظائف اتخاذ القرارات ويقل فى نفس الوقت تنفيذ الاداء الواقعى فوظيفة العامل هى الاداء ولا شىء غير ذلك اما وظيفة المشرف فتتكون من بعض الاداء وبعض الواجبات الاخرى التى تتمثل فى اتخاذ القرارات ولكن الادارة العليا تقضى كل وقتها تقريبا فى اتخاذ القرارات اى تصدر تعليماتها للرتب الدنيا من الادارة عما يجب ان تكون عليه تعليماتها لرؤسيتها .

وتنقسم عملية اتخاذ القرارات - ذاتها - بين الادارة العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاءة والفاعلية اذ تقوم الادارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الادارة الوسطى على تحويل هذه السياسات الى قرارات واخيرا تتولى الادارة الدنيا الاشراف على تنفيذ هذه القرارات .

ومعنى هذا ان التنظيمات الرسمية هى ابنية لاتخاذ القرارات - لان - التنظيم يحدد لكل شخص فيه ما يجب ان يتخذه من قرارات كما يحدد له فى نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذى يجب ان يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات .

وعملية اتخاذ القرارات عملية ضرورية لكى تكون الادارة فعالة . غير ان القرارات يجب ان تكون رشيدة لانها هى افضل الوسائل للوصول الى الاهداف المشودة ولكن القرارات الانشائية معقدة للغاية كما ان الرشاد يتوقف على عدد من الاسباب أو الشروط فاذا صدر قرار معين فانه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التى تترتب عليه لان نتائج الفعل أو سلسلة من الأفعال لن تظهر الا فى المستقبل الامر الذى يجعل تقييم الفعل أو بقول اخر تقييم القرار تقييما واقعيا مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الاخطاء . ثم ان الانسان لكى يصل الى قرار رشيد لابد له من ان يختار قرارا من بين عدة قرارات بديلة . ولكن قد لا يطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التى قد

يكون من بينها الاحتمال الرشيد . ونخلص من ذلك ان الفرد غير قادر على اتخاذ القرارات المعقدة بطريقة رشيدة ومن ثم يصبح وظيفة التنظيم هي تحديد نطاق القرارات التي يجب ان يتخذها كل عضو . وبهذه الطريقة دون غيرها يمكن الاقتراب من الرشاد . ويستطيع التنظيم تحقيق هذا الهدف بوسيلتين : الاولى تحديد مسئولية كل موظف حتى يكون له اهداف محددة توجهه اثناء اتخاذ قراراته - والثانية وضع بعض الميكانزمات مثل الاوامر والتعليمات الرسمية ووسائل الاتصال وبرامج التدريب التي تساعد على تخفيض عدد الطول البديلة التي يجب ان ياخذها الموظف في اعتباره . ويؤدي هذا الى ان تقل خبرته ، ويقل الوقت الذي يقضيه قبل الوصول الى القرار .

ولا شك ان نظرية اتخاذ القرارات اضافة هامة لانها تساعد على دراسة الادارة الرسمية كما تساعد على تحليل التنظيم وفهمه . غير انها حتى الوقت الحاضر نظرية غير تنظيمية الى حد كبير لانها تتناول القرارات التي يتخذها الافراد دون الاهتمام باوضاعهم ، ثم ان تلك النظرية مثلها مثل نظرية ادارة الافراد الكلاسيكية تعين الى حد كبير - الخطوات التي يجب ان يقوم بها الفرد عندما يريد اتخاذ قرار رشيد بالاعتماد على التحليل الرياضي والتفكير المنطقي ثم ازداد الاهتمام في السنوات الاخيرة بوضع نظرية وصفية لاتخاذ القرارات . التي تسجل وتحلل الطريقة التي يتبعها الافراد في حياتهم الواقعية والعوامل التي تحول بينهم وبين اتخاذ القرارات الرشيدة مع تحديد الظروف التي يتخذون فيها قرارات رشيدة نسبيا . ولكن هذا المدخل مازال يتطلب تعديلا وتطويرا كما يحتاج الى ان يتسع ويمتد لكي ينتقل من المستوى الفردي الى المستوى التنظيمي .

نقد النظرية :

يهتم سيمون اهتماما رئيسيا بدراسة التنظيم الرسمي والسلوك الرشيد والبحث عن افضل اداء تنظيميه تناسب تحقيق مجموعة معينة من الاهداف وهو لا يبحث عن الاداء التنظيميه التي تجعل الاعضاء اكثر سعادته .

كما ، يهتم باختيارات الافراد من أول التنظيم والوحدات التي يتكون منها ،
بدلا من الاهتمام بالعوامل التي تحدد لاختياراتهم • وعلى اى حال فان هذا
الدخل يصف نصف التنظيم الا وهو التنظيم الرسمي •

ويؤخذ على سيمون انه عندما يدرك الاداره كبناء لاتخاذ القرارات
لا يهتم الا بتأثير اللوحة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات ، ولا يعنى
بدراسة تلك العمليات التي تحدث بين الاشخاص والتي لا تعتبر جزءا من
البناء الرسمي ، مع ان الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الاشخاص تؤثر
على اتخاذ القرارات تأثيرات لا يمكن اغفال اهميتها • كما يؤخذ عليه انه
يوجه كل جهوده الى دراسة تسلسل المسئولية ونسق الاتصال وبرامج
التدريب وكيفية تأثير كل منها في اتخاذ القرارات الرشيدة ، ولكنه لا يأخذ
في اعتباره التأثيرات المتبادله بين هذه العوامل ، وكيف يؤثر كل منها في
الآخر ويتأثر به في نفس الوقت • فهو يقصر اهتمامه على سلوك الموظف
عند اختيار الوسيلة لبلوغ الهدف واتخاذ القرار ، وكيفية تشكيل هذا
السلوك بكل عامل من العوامل التي سبق ان ذكرناها • وهو بهذا الاهتمام
الجزئى يعجز عن تحليل البناء الاجتماعى الكلى بطريقة منهجية • ثم انه
ياهتمامه بسلوك الموظف ، أو بالسلوك الفردى ، اذا أردنا ان نتصف بالدقة ،
يرد كل مشاكل البناء الاجتماعى الى المشاكل الاجتماعية النفسية ، وذلك
لانه يهتم - كما قلنا - بالعوامل التي تشكل سلوك الاعضاء في التنظيم •
وكان الاولى به ان يهتم بالعوامل التي توجد الخصائص التي يتصف بها
التنظيم ، وهو محور الاهتمام •

وقد اخذ سيمون بعض الافكار من علم الميكانيكا ، ويذهب الى ان
التنظيم « نسق في حالة توازن ، يحصل على اسهامات في شكل نقود او
جهد ، ثم يقدم مكافآت في مقابل تلك الاسهامات » • ولا يتضمن تفكير هذه
الدراسة اى اهتمام بأساليب النمو الطبيعى ، بل يتضمن فحسب عالما من
الرشاد • فهم يقولون ان التنظيم الرسمي هو ذلك النوع من التعاون الشعورى
المقصود الغرض • • ويتأثر أصحاب مذهب الرشاد اعظم تأثر بقدرات
التنظيم على تركيز الطاقة الانسانية وتجميع المواهب الانسانية ، كما يرون

ان القيم الاولى للتنظيم تتمثل في الكفاية الانتاجية ، وقدرته على الاستمرار في الوجود ، اكثر مما تتمثل في التضامن الجماعي ، فيشير سيمون الى ، ان المبدأ الكامن في كل السلوك الرشيد « هو ، معيار الكفاية الانتاجية » . ومع ذلك ليس الهدف من الكفاية الانتاجية مجرد تنسيق العمليات المختلفة من اجل الوصول الى هدف محدد . وانما الهدف الحقيقي خلق بيئة صالحة تدفع الفرد الى اتخاذ قرار افضل . والافضل في هذا السياق هو اعظم ما يساعد حاجات واهداف التنظيم . وتتضمن الكفاية الانتاجية وضع القيود على افعال الفرد واتجاهاته ، واخضاع السلوك « لخطة معقولة للغاية ، تضعها الجماعة الضابطة أو الحاكمة .

والطريقة التي يتناولون بها مشكلة السلطة ، تكشف عن آرائهم بأفضل صورته . ويتأثرون في نظريتهم بهوبز . فيشير سيمون مثلا الى : ان السلطة هي اصدار الاوامر ، ولا يعطى الرئيس اية امتيازات للاعضاء لكي يتفق معهم أو يحصل على موافقتهم اننا ندرك وجود السلطة عندما يتقبل الرئيس قرار رئيسه ويعطل استخدام قدراته الانتقادية « ولا يحاول الرئيس اقناع مرؤسيه ، ولكنه يحصل فقط على اذعانهم وخضوعهم والسلطة هي ، القوة في اتخاذ القرارات التي توجه افعال الآخرين « وليس هناك اهم من الحاجة الى خلق الشعور بالمشاركة أو الانتماء ، لأن الولاء أمر مرغوب ، على أن يكون في صورة « الولاء التنظيمي ، الذي يمهّد الطريق الى تنفيذ قرار السلطة والعضو المثالي هو ذلك العضو الذي يسمح « لقرار عضو آخر بتوجيه اختياراته ... دون أي تفكير من جانبه في صلاحية تلك المسلمات .

ان نظرية السلوك التنظيمي الرشيد كما تعرفها هذه المدرسة ، تشبه نظرية هوبز في بعض النواحي الأخرى . اذ يعلن بارنارد ان « الاختيار النهائي « لاى تنظيم هو ، البقاء « أو الاستمرار في الوجود . ولكن الامر الأكثر أهمية هو ان التنظيم يعتبر هالما مختزعا ، أى عالما صناعيا ، أى عالم غير طبيعي مثل عالم هوبز لا يهتم بشئ سوى الاستمرار في الوجود .

وهو أيضا عالم رشيد يمكن فهمه بطريقة عقلية رشيدة لأن الانسان هو
الذي صنعه وهذا العالم مثل الحوت الكبير Leviathan نشأ استجابة
للاضطراب (٧) •

Sheldon & Wolin, «A Critique of Organizational Theories», in Etzioni, Complex Organizations, p. 133. (٧)

الراجع

1. Colley, C.; Social organization, New York, 1915.
2. Geer, A.; Social organization, New York, 1955.
3. Etzioni, Modern organizations, prentice Hall of India, New Delhi, 1965.
4. Rocco Carzo, Jr. & John. N. Yanouzo, Formal organization A System Approach, Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1967.
5. Sheldon & Wolin «A Critique of organization theories, in Etzioni complex organizations.

الفصل الثالث

البيروقراطية - دراسة في سوسيولوجيا الادارة

نظرية البيروقراطية : -

كانت دراسة البيروقراطية الى عهد قريب تتراوح بين التحليل الدقيق للخدمات المدنية وبين المسوح التاريخية الشاملة . ويمثل الاتجاه الاول مارشال ديموك Marchall Dumock وفريتز ماركس Fritz Marx وكارل فريدريك Carl Friedrick ووالتر شارب Walter Sharp ودونالد كنجزلى Donald Kingsley أما الاتجاه الثانى فيمثله ماكس فيبر Max Weber غير ان هذين الاتجاين يعتمدان على الوثائق والمستندات اعتمادا كبيرا ، ولا يعتمدان كثيرا على الملاحظات العلمية الدقيقة التى يجريها الباحث . ولم تبدأ دراسة التنظيم لبيروقراطى دراسة واقعية تجريبية الا من عهد قريب . وقد اتسمت هذه الدراسات بخاصتين هامتين . الاولى :

محاولة التغلب على الصعوبات الناشئة عن الاعتماد على الوثائق والمستندات بان يقوم الباحث بتسجيل بعض الانماط السلوكية الواقعة ، والثانية : ان علماء الاجتماع وجدوا ان عملهم الرئيسى ينحصر فى تحليل البيروقراطية كنسق اجتماعى معقد (١) .

واذا تجاهلنا تحليل الخدمات المدنية ، يمكن القول انه نشأت طريقتان متميزتان فى دراسة التنظيمات المعقدة ، من خلال كتابات علماء الاجتماع . تتمثل الطريقة الاولى فى كتابات ماكس فيبر ، الذى يصور التنظيم على

(١) Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe

1954.

اساس النموذج الرشيد . اما الطريقة الاخرى فيتمثل في نموذج النسق الطبيعي ، الذي يرجع في النهاية الى كونت ، ودعمه اخيرا روبرت ميشلز ، ويظهر في الوقت الحاضر في كتابات فيليب سيلزنيك وتالكوت بارسونز (٢) .

وهناك دعاوى اساسية يقوم عليها النموذج الرشيد ، أهمها ان التنظيم مجرد اداة بمعنى وسيلة لتحقيق اهداف الجماعة التي تضعها عن عمد لتحقيق اغراضها بطريقة فعالة . ومعنى هذا ان السلوك التنظيمي يتم بطريقة شعورية ورشيده ، كما يتم تحديد انماط السلوك عن طريق التخطيط لتحسين مستوى الكفاية . وتتخذ القرارات في ضوء دراسة الموقف دراسة رشيدة ، باستخدام المعارف العلمية ، مع وجود جهاز قانوني . ولذلك يقتصر الاهتمام بأبنية محددات قانوننا ، تتمثل في انماط اللوح التنظيمية ، التي تخضع للدراسة المنطقية المقصودة ويعترف هذا النموذج بالانحرافات عن الرشاد ولكنه يرى انها تحدث بسبب الاخطاء العشوائية والجهل والخطا في الحساب . كما يتضمن هذا النموذج نموذجا آخر ميكانيكيا ، لان العلماء الذين يأخذون به يرون ان التنظيم بناء يتكون من اجزاء يمكن التحكم فيها ، كما يمكن تعديل كل منها على حده لزيادة الكفاية الانتاجية للبناء ككل . ومعنى هذا ان التحسين الطويل المدى للتنظيم ككل يخضع لضبط مخطط ، كما يمكن زيادة توافره بواسطة اهداف وخطط واضحة (٣) .

اما الادعاوى الاساسية لنموذج النسق الطبيعي ، فهي ان التنظيم ككل طبيعي ، او نسق يسعى الى تحقيق اهداف محدد .

ويتكون التنظيم من عدة اجزاء يمكن فهمها في علاقاتها بحاجات النسق الكلي . ويحاول التنظيم الاستمرار في الوجود ودعم توازنه . وقد يستمر في هذه المحاولة حتى بعد نجاحه في تحقيق اهدافه ، الامر الذي قد يؤدي الى اهمال اهداف التنظيم او تحويلها . ومعنى هذا ان التنظيمات قد

Merton, Sociology Today, Free press, New York, (٢)

pp. 401-404.

Ibid., pp. 404-405.

(٣)

تصبح غايات في حد ذاتها ، وتفرض حاجات جديدة لابد من اشباعها ، أو تميل الى ايجاد حاجات أخرى جديدة تتطلب اتخاذ ، قرارات جديدة حتى يمكن اشباع تلك الحاجات وهكذا يتغير أسلوب تحقيق الاهداف الرسمية للجماعة ككل .

ان التنظيم ككل ينمو عضويا وله تاريخ طبيعي ، يمكن تعديله وفق خطة ، ولكنه قد يتعرض لمخاطر كثيرة . ولذلك يتم تحسين التنظيم عن طريق التواءم مع القوانين الطبيعية أي لا يحدث نتيجة التخطيط (٤) .

لكل نموذج بعض نواحي القوة ، كما ان له بعض نواحي الضعف . فيتميز النموذج الرشيد بالاهتمام بالانماط التي تميز التنظيم العصري وخاصة الرشاد ، ولكنه يهمل الخصائص المشتركة بين التنظيمات العصرية والجماعات الطبيعية في السلوك التنظيمي . والواقع انه ينبغي الاهتمام بالخصائص المميزه للتنظيم البيروقراطي من ناحية ، كما ينبغي الاهتمام من ناحية أخرى بالخصائص المشتركة بين كل انماط الجماعات (٥) .

اما نموذج النسق الطبيعي فيتميز بتركيز الاهتمام على انماط المعتقدات والتفاعل التلقائي غير المخطط أو غير الرسمي ، التي تنشأ داخل التنظيم المخطط الرشيد ولكنه يهمل الخصائص الرشيدة المميزة للتنظيم .

وبعض العلماء يستخدمون هذين النموذجين في التحليل التنظيمي بطريقة كهربائية ، فيطالبون احد جزئي التنظيم على اساس نموذج رشيد، ثم يحللون الجزء الاخر على اساس نموذج النسق الطبيعي ، اعتقادا منهم ان التنظيم يتكون من جزعين متميزين ، وبذلك يسير هذا المدخل في النهاية في خطين متوازيين (٦) .

Ibid., p. 405.

(٤)

Ibid., p. 406.

(٥)

Ibid., p. 407.

(٦)

نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر :

هناك قدر من التماثل بين نظريات الإدارة من جهة ونظرية البيروقراطية عند عالم الاجتماع ماكس فيبر من جهة أخرى . وقد يتبادر الى الذهن ان التماثل تام بين هاتين الفئتين من النظريات ، صحيح انهما يشتركان معا في الاهتمام بالرشاد والنواحي الرسمية واغفال النواحي غير الرسمية في الصناعة . الا انهما بعد ذلك يختلفان عن بعضهما اختلافات لها اهميتها من ناحية اسلوب الدراسة والمفاهيم والتصورات .

وقد اهتم فيبر بدراسة التنظيمات البيروقراطية ووصف نموها وتطورها واسبابه من أجل تحديد الخصائص المشتركة لهذه التنظيمات تمهيدا لتحديد مفهوم البيروقراطية ثم الكشف عن اثر التنظيم البيروقراطي في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها التنظيمات وقد امكنه تحديد تلك الخصائص .

نظريته في السلطة :

وقد جاء تحليل فيبر لمبادئ البيروقراطية في كتابه الاقتصاد والمجتمع ويعتبر من اعظم التحليلات النظرية في هذا الموضوع ، وقد اثر ومازال يؤثر في كل الابحاث التي تتناول التنظيم الرسمي .

وجاءت نظرية البيروقراطية عند فيبر كجزء من نظريته في ابنية السلطة التي يطلق عليها انساق الضبط الاجتماعي الشرعي Systems of legitimate social control ولذلك فان مناقشة مفهوم السلطة عنده أمر لاغنى عنه قبل عرض نظريته في البيروقراطية .

والواقع ان الاسهام الرئيسى لفيدر في دراسة التنظيمات هي نظريته في ابنية السلطة التي قادته الى تمييز التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها . وقد نشأ هذا من اهتمامه بالبيت في ان الافراد يطيعون الاوامر والسبب في انهم يفعلون كما يؤمرون .

ولذلك بدأ فيبر بالتمييز بين السلطة والقوة والصور الاخرى من التأثير

الاجتماعى فضلا عن التمييز بينها وبين الاقناع والانواع الاخرى من التأثير
الشخصى .

والقوة عند فيبر هي « ان الفاعل اثناء علاقته الاجتماعية مع فاعل
اخر سيكون في وضع يستطيع فيه فرض ارادته بالرغم مما يجد من
مقاومة » (٧) . ويتضح من ذلك التعريف ان فيبر يستخدم القوة بصورة
عامة وشاملة للغاية . فهي تعنى ان الفرد يسيطر على عدد آخر من الافراد
ويتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر او الالزام المادى ، لدرجة ان هؤلاء
الافراد يجدون انفسهم مضطرين الى السلوك تبعا لمصالحه اكثر مما يسلكون
تبعا لمصالحهم ثم يعرف السلطة « انها احتمال ان جماعة محددة من الاشخاص
تضع كل او بعض الاوامر النوعية المحددة التى تأتى من شخص او مصدر
معين » (٨) .

ويتضح من ذلك ان جوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية للاوامر
والتوجيهات التى يصدرها الفرد الذى يتمتع بالقوة . ويرجع ذلك الى ان
اعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم امرا شرعيا وليس من الضرورى
ان يكون مصدر السلطة احد الافراد فقد يكون نظاما ليس له الطابع الشخصى
كالنظام القانونى ، وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر
الموافقة او الطاعة الاختيارية من جانب اعضاء الجماعة .

كما تختلف السلطة عن الاقناع . ويتمثل الاقناع فى ان احد الاشخاص
عن طريق الحجة او البرهان يؤثر فى القرارات التى يتخذها احد الاشخاص او
فى السلوك الذى يؤديه . ومن ذلك يتبين ان السلطة تتفق مع الاقناع من
ناحية وجود عنصر الموافقة او الرغبة فى الطاعة ، غير انهما فى الواقع يختلفان

Max Weber, The Theory of Social and Economic Orga- (٧)
nization A. M. Henderson & Talcott Parsons (trans.) Talcott
Parsons (ed.), Glencoe, 7 11. Free Press, 1944, p. 152.

Ibid., p. 324.

(٨)

عن بعضهما اختلافا أساسيا • لان الفرد عندما يريد الوصول إلى هدف محدد يجد أمامه عادة عددا من السبل التي توصله إلى ذلك الهدف ، ولا بد من ان يطيل التفكير فيها ويقيم كلا منها قبل ان يختار سبيلا منها • ولكن الفرد في حالة الاقناع يتأثر بالحجج أو البراهين التي يأتي بها شخص آخر في عمليات التقييم والتفكير وإصدار الاحكام والاختيار • أما اذا كان خاضعا للسلطة فلا يستخدم كفاءاته في الاختيار بين البدائل ، بل يستخدم المعيار الرسمي الذي يحمله الامر كأساس للاختيار (٩) •

وفي ضوء هذا التمييز بين السلطة والقوة من ناحية وبين السلطة والاقناع من الناحية الاخرى ، يتضح لنا وجود معيارين للسلطة ، يتمثل الاول في الخضوع أو الازعان الاختياري للأوامر بينما يتمثل الاخر في تعطيل الاحكام التقييمية وافعال الاختيار قبل صدور الاوامر ذاتها • غير انه في مواقف الضبط الاجتماعي الواقعية قد يلتبس علينا الامر حتى لا نستطيع ان نميز بوضوح بين السلطة والقوة • لانه عند المقارنه بين المشرف على العبيد وصاحب رأس المال ، نجد ان الاول يستمد قوته الالزامية من السوط الذي يمسكه بيده ، ومع انه لا يضطر إلى استخدامه في كل الاحوال ولكن يكفي ان يدرك العبيد ان السوط معه وانه يستطيع استخدامه متى شاء حتى يطيعوا أوامره ويقبلون على اداء العمل • وكذلك نجد ان صاحب العمل يستمد قوته الالزامية من المال الذي يمتلكه ، وهذه القوة الاقتصادية هي التي تجعل العمال ينفذون أوامره وتوجيهاته الرسمية • وهذه المقارنة جعلت بعض العلماء يرون ان خضوع العبيد للمشرف كخضوع العمال ، أي انه خضوع اختياري • واز كان هناك اختلاف بينهما فهو اخذ في الدرجة فحسب ، على أساس أن العبد يفتقر إلى الحرية التي يتمتع بها العامل ، فالعبد يعمل لدى سيده طوال حياته ، في حين أن العامل يستطيع الانتقال من صاحب عمل إلى آخر ، ولكن معظم الآراء اتفقت على ان العلاقة بين العامل وصاحب العمل – وحدها – هي من علاقات السلطة •

Herbert A. Simon, Administrative Behavior (2 d ed.), (٩)

New York : Macmillan, 1957. pp. 126-127.

كذلك قد لا نستطيع أن نميز بوضوح بين السلطة والاقناع ، لأنه عندما يقوم أحد الأشخاص باقناع شخص آخر ، فقد يكون لراى الأول وزن كبير حتى ان الآخر يستمع اليه ويكاد لا يحتاج الى اى اقناع كى يتاثر به . كما لا نستطيع فى هذه الحالة أيضا الجزم بأن الشخص الأول له سلطة على الشخص الآخر .

وهكذا فهناك حالات هامشية بين السلطة والقوة من ناحية ، وبين السلطة والاقناع من الناحية الأخرى ، ويرجع السبب فى ذلك الى ان ، الصور المختلفة للضبط الاجتماعى قد تتحول الى علاقات السلطة ، ويترتب على ذلك ان المعيارين اللذين تحدثنا عنهما لتمييز السلطة عن الصور الأخرى من الضبط الاجتماعى لا يكفيان بذاتهما ، ويتطلب الامر وجود معيار ثالث يميز السلطة عن غيرها .

كما يؤدى وجوده الى تحول القول أو الاقناع أو غيرها من صور الضبط الاجتماعى الى علاقة السلطة . وهذا المعيار الثالث هو التوجيه القيمى Value orientation فاذا وجد الفرد نفسه مضطرا الى الخضوع لأوامر شخص آخر ، فقد يسعى الى التوافق مع هذا الموقف بقوله « انه جريد الخضوع لأوامر وتوجيهات هذا الشخص » ، غير ان مثل هذا القول مجرد تبرير لهذه الطاعة وهذا الخضوع ، لأنه عندما نسحب هذه القوة الإلجبارية ، يتوقف الشخص عن الخضوع أو الاذعان . كذلك اذا وجدت الجماعة نفسها فى مثل هذا الموقف ، أى اذا وجد الأعضاء أنفسهم فى موقف لابد فيه من الخضوع لأوامر وتوجيهات شخص آخر ، واذا اعتقد هؤلاء الأعضاء ان هذا الشخص طيب وله صوت مسموع ، وان من صالحهم تقديم عروض الولاء والطاعة له ، تتحول مثل هذه التبريرات الى موجه قيمى مشترك . لان اتفاق اعضاء الجماعة على شىء ما هو فى حد ذاته قيمة اجتماعية . ومن ثم اذا كانت معايير الجماعة تقضى بطاعة الرؤساء ، فان اعضاءها سيخضعون لأوامر رؤسائهم كجزء من توافؤهم مع هذه المعايير . ومن الواضح ان وجود مثل هذه المعايير الاجتماعية يجعل مثل هذه الطاعة أمرا مستقلا الى حد ما عن القوة الإلزامية للرئيس ، أو عن تأثيره فى اقناع

الأفراد الخاضعين له . وهكذا تتحول الصور المختلفة من الضبط الاجتماعي إلى السلطة .

ومن ثم تصبح أهم خصائص السلطة هي رغبة الأفراد في تعطيل أحكامهم واختياراتهم مقدما ، مع طاعة أوامر وتوجيهات رؤسائهم . وتنشأ تلك الخاصية من الضوابط الاجتماعية ولا تنشأ من القوة الإلزامية أو الإجبارية للرئيس ، كما لا ترجع إلى الأنماط الأخرى من التأثير الشخصي .

ولا شك في أن الفرد عندما يتواءم مع معايير جماعته يكسب رضاها وثناها لأن المعايير الاجتماعية تحمل في ثناياها إجراءات اجتماعية فإذا أحب شاب إحدى الفتيات ، فإنه يكون حريصا على أن يقدم لها كل ما تريده حتى تحبه وتحب صحبته . كذلك إذا كان أحد الأشخاص يعتمد على النصائح التي يقدمها له أحد زملائه فإنه سيجد نفسه مضطرا إلى الرضوخ لرغبات هذا الزميل . وفي كلتا هاتين الحالتين نجد أن اعتماد شخص على آخر للحصول على بعض المكافآت يجعله يرضخ أو يخضع له . غير أنه ليس من الصواب اعتبار هذه الأنماط من التأثير الشخصي والتي تصل جذورها إلى عمليات التبادل على أنها سلطة ، ولو أن الخضوع اختياري في هاتين الحالتين ، إلا أنه لا توجد جماعة تتطلب معاييرها الخضوع لأوامر وتوجيهات الرئيس . لأن علاقات السلطة لا تنشأ إلا في جماعة أو مجتمع ، أي أنها لا تنشأ بين أزواج من الأفراد ، ويرجع ذلك إلى أن معايير الجماعة وحدها هي التي تفرض أنماط الخضوع والأذعان . ولكن متى أصبح بناء السلطة قائما وثابتا ، تظهر علاقات السلطة في أزواج من العلاقات . ولذلك نجد أن الأب يمارس سلطته على ابنه ، وإن كانت الأسرة تضم طفلا واحدا فحسب . ولا يعتمد نفوذ الأب في هذه الحالة على قوته أو على نجاحه في اقناع ابنه ، أو لرغبته في تبادل الخدمات معه ، وإنما ترجع إلى أن ثقافة المجتمع تحدد دور الابن وتلزمه بطاعة أبيه . ثم إن أعضاء المجتمع المحلي ، المدرسين والجيوان كلهم يساعدون ويسهمون في تنشئة الابن كي يقوم بالتزاماته نحو أبيه . ويوضح ذلك أن الصور الأخرى من التأثير أو النفوذ توجد مع السلطة جنبا إلى جنب في أغلب الأحوال ، وتعمل على توسيع نطاق تأثير

الرؤساء ، • ولكن عائدات السلطة كما وضعناها هي أفكار مجردة تساعد على الدراسة والتحليل ، وقبلها توجد في المواقف الواقعية غير ان ذلك لا يقلل عنى الاطلاق من أهميتها في التحليل والتمييز •

ونخلص من هذا الى القول بان السلطة لا تنسأ الا عندما يوجد موجه تبهي مشترك في جماعة • يجعل ممارسة الضبط امرا شرعيا • ومناسبا • ولكن تختلف الجماعات عن بعضها من ناحية ما نتمسك به من معتقدات • واستخدم فيبر هذه الاختلافات للتمييز بين ثلاثة انواع من السلطة هي التقليدية والكارزمية والقانونية (١٠) •

والسلطة التقليدية هي التي تفرضها التقاليد وتضفي عليها صفة الشرعية وتكسبها ثوبا من القداسة • وفي هذه الحالة يكون النظام الاجتماعي مقبولا وأبديا ولا يمكن الاعتداء عليه أو ، التورط ضده • لان الاعتقاد السائد بأن الشخص الحاكم يمتلك قوى خارقة للطبيعة لا تعارض بالقوى العادية التي يمتلكها الانسان العادي • ويخضع الرعايا لحاكمهم بسبب ما يكونون له من ولاء شخصي تحكمه التقاليد ، وبسبب المعتقدات الثقافية السائدة بينهم مثل الحق المقدس للملك • وتنتمى السلطة التقليدية في الملكيات المطلقة حيث يتمتع الملك بالكثير من السلطات ، ولو انها تكون محدده بسبب نفس التقاليد التي تضفي عليها صفة الشرعية • غير ان هذا التحديد ليس صارما وبقيا • ويتربط على ذلك ان يكون الحاكم متعسفا في كثير من الاحيان • ويرجع ذلك الى ان التعسف جزء من التقاليد • كما يرجع الى استسهاد الحاكم بالافعال التي حدثت في الماضي ، لتبرير الاوامر الجديدة التي يصدرها • فأحياء التقاليد الماضية والتمسك بها هو الذي يجعل افعال الحاكم الحالية أفعالا شرعية • وبذلك تعمل السلطة التقليدية على استمرار النظام الاجتماعي القائم بالفعل وتقاوم كل ما من شأنه احداث التغيير الاجتماعي ، فهو لا يناسبها لانه يقضى عليها وعلى اساس وجودها •

والقيم هي التي تضفي على السلطة الكارزمية صفة الشرعية

وهى التى تعتبر القائد ملهما مزودا بقوى مقدسة أو خارقة للطبيعة وفى الواقع يرأس القائد الكارزمية حركة اجتماعية جديدة ، كما يرى اتباعه أو تلاميذه انهم اهتموا الى قضية جديدة ، ولابد لهم من العمل على نشر هذه الرسالة أو البشرى على كافة البشر . ومن ثم يقاومون الماضى ولكنهم يبشرون بالمستقبل ويخضعون لقائدهم ويرغبون فى طاعة أوامره لانهم يخلصون له ويعتقدون أنه يجسم المثل الجديد . وقد يظهر القائد الكارزمية فى أى قسم من أقسام الحياه الاجتماعية ، فقد يكون نبيا ، أو زعيما سياسيا ، أو بطلا فى المعارك الحربية . ومهما كان الامر فان السلطة الكاريزمية تؤدى وظيفتها كقوة ثورية ، ترفض القيم التقليديه ، وتثور ضد النظام القائم .

ويترتب على ذلك ان الحركات الكاريزمية قد تكون حركات فوضويه ، أو تائره على النظام الحكومى . ولا يقف الامر عند هذا الحد بل ان القائد انكارزمية واتباعه يسخرون من أى شىء يرتبط بالروتين ، فلا يوجد تنظيم داخلى ملزم أو قواعد صارمه تفيد أو تكبل ما يوحى به القائد . اذ يجب تكريس الجهود كلها للرسالة المقدسة ولا يجب تدنيها بالاعتبارات الدنيوية . ولكن من البديهي انه لا يمكن ان يتجاهلوا الى ما لا نهاية مطالب الواقع ، وبعض الروتين ، وبعض التنظيم ، وبعض الوسائل الثابتة للعلن أو المسافده الاقتصادية . وذلك لانه وان كان لابد من استمرار الحركة ، فلا بد من ان تكون هذه الحركة منظمه . ويترتب على ذلك ان اهتمام الاعضاء باستمرار الحركة ، يفرض عليهم اقامة تنظيم رسمى واتباع بعض الروتين وخاصة بعد موت القائد الكارزمية . وفى الواقع ان موت القائد يعرض الحركة كلها للانهار ، بسبب افتقار الاعضاء للتوجيه اللهم ، وبسبب المعارك التى تنشب بينهم على من يخطف القائد اذا لم توجد اجراءات منظمة ومعنى ذلك ان الحركات الكارزمية لى تستمر يجب ان يكون لها بعض خصائص العائم الدنيوى ، التى كانت الحركة تقاومها وتحاربها عند بدء نشأتها . ولذلك لابد من ان تتحول السلطة الكارزمية الى سلطة تقليديه أو سلطة قانونية ، وهذا التحول يطلق عليه فيبر عملية تنميطة Routinization الكاريزما .

والاعتقاد بسمو القانون والذي يضمن على السلطة القانونية صفة
الشرعية . وتتطلب هذه السلطة وجود مجموعة من المعايير الاجتماعية الرسمية
التي تنظم السلوك الرشيد الذي يستهدف الوصول الى أهداف بعينها . وفي هذه
الحالة لا تكون الطاعة لشخص سواء أكان رئيسا تقليديا أو كارزمية ، وإنما
لمجموعة من المبادئ المجردة . وتتمثل السلطة الرسمية القانونية في كل
التنظيمات الرسمية بما في ذلك الحكومات والمصانع والجيش وهيئات الرعاية
الاجتماعية .

وفي هذا النوع من السلطة يكون الحكم للقانون ، وليس للفرد . ولو
أنما نجد ان الذين يشغلون المناصب الرئيسية يفرضون الطاعة على رؤسائهم
غير ان هؤلاء الرؤساء يخضعون لمجموعة من الاوامر والتعليمات المجردة ،
وبذلك تكون سلطتهم محدودة (١١) .

وفي ضوء الطريقة التي تكون بها السلطة شرعية ميز فيبر بين ثلاثة
من الانماط التنظيمية اطلق عليها الكاريزمية والتقليدية والقانونية الرشيدة .
ويتم التعبير عن كل منها في صورة جهاز اداري أو تنظيمي وتستخدم هذه
الانماط في تحليل التنظيمات، لأن أي تنظيم واقعي قد يضم أكثر من نمط
واحد (١٢) .

والاسلوب الاول في ممارسة السلطة قائم على صفات القائد الشخصية ،
وقد استخدم فيبر الكلمة اليونانية Charisma ليعني أي صفة من صفات
شخصية الفرد تجعله منفصلا ومتميزا عن الافراد العاديين كما تجعله ينال
معاملة باعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق انسانية أو
موهوبا بقوى أو صفات استثنائية على الأقل . وهذا هو وضع القائد
الديني أو القائد السياسي ، أما المديرون فوظيفتهم التوسط بين القائد

Blau, P. Bureaucracy in Modern Society, New York, (١١)

1956, pp. 22-29.

Blau, p. Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.

Ibid. p. 20.

(١٢)

والجماهير وعلى أى حال فهناك عدد كبير من المنظمات لها مؤسسون
« كاريزميون » مثل هنرى فورد وغيره (١٢) .

ان اساس السلطة قائم فى الميزات التى يتمتع بها شخص واحد ،
والاوامر كلها راجعة الى الهامة . ولذلك فان المنظمة تتصرف بعدم الاستقرار .
وعندما يموت القائد تنشا مشكلة تحديد الخلف ، وقد يدعى كل شخص انه
الوريث الحقيقى للقائد الكاريزمى اى ان المنظمات السياسية والدينية تنقسم
عادة بعد موت مؤسسها (١٤) .

وحسبى اذا عين القائد خليفة له ، فقد يعترض بعض الاعضاء . وعلى
اى حال فقد لا يظهر قائد كاريزمى آخر، ولذلك تفقد الحركة صورتها الكاريزمية،
وتأخذ احد النمطين الآخرين . فاذا كان الخليفة يتحدد عن طريق الوراثة ،
ياخذ التنظيم الصورة التقليدية ، أما اذا كان يتحدد فى ضوء القواعد العامة،
ياخذ التنظيم الصورة البيروقراطية (١٥) .

اما فى الادارة التقليدية فيتم تعيين الادوار على اساس التقاليد وتنتقل
الامور الادارية من جيل لى آخر ، ويراعى القائد الاساس التقليدى .
أو الوراثة فى تعيين الامور داخل المنظمة ، والتقاليد هى المعيار الذى يحدد
مستقبل الفرد ومصيره . ويلتحق الفرد بالمدرسة التى تؤهله لشغل الوظيفة
الذى تحدد لها التقاليد . فقد ترى التقاليد ان يكون بعض الافراد ضباطا
فى الجيش وهكذا ، فالمعيار الهام هو « من انت ؟ » وليس ما تستطيع ان
تفعله وهذا هو المعيار الاساسى فى تحديد العمل فى المنظمات التى توجهها
التقاليد . وما زالت التقاليد تلعب دورا هاما فى بعض بلدان العالم فى تحديد

Crozier, M. ; The Bureaucratic phenomenon chicao, (١٣)
1967.

Ibid. (١٤)

Ibid. (١٥)

الشكل الإداري وسياسات الأفراد في المنظمات التجارية (١٦) .

فأساس الأوامر والسلطة في المنظمة التقليدية هي العرف والتقاليد .
نحقوق الجماعات المختلفة وتوقعاتها تتحدد كلها في ضوء الموافقة على ما كان
في الماضي باعتباره شيئاً مقدساً . وينتمتع القائد بسلطة بفضل المركز الذي
ورنه ، ويحدد العرف مدى هذه السلطة . وعندما تتحول السلطة الكاريزمية
إلى سلطة تقليدية ، أي إن انتقال السلطة يصبح أمراً وراثياً ، فإنها تصبح
جزءاً من دور القائد وليست جزءاً من شخصيته .

ويتخذ التنظيم الواقعى أحد هذين النمطين : -

(أ) الصورة الوراثية : حيث يعتبر الموظفون هم المساعدون الخصوصيون ،
ويعتمدون على القائد في الحصول على مكافآتهم .

(ب) الصورة الاقطاعية : يتمتع الموظفون بغير أكثر من الاستقلال
الذاتى . ولهم مصادر دخل خاصة لهم ، وعلاقتهم بالقائد هي علاقة ولائ
تقليدى (١٧) .

والواقع ان الامثلة التى قدمها لنا نبيير هي كلها امثلة تاريخية . ولكن
يمكن تطبيقها على المنظمات الحديثة ، فقد يصبح الابن مديراً يحل محل
ابيه عندما يكون الامر في الشركة قائماً على الانتقال الوراثى ، وقد يكون
التعيين قائماً على القرابة بدلاً من الخبرة كما ان عدداً كبيراً من اساليب
الفعل في كثير من المنظمات - يتم على اساس تقليدى بدلاً من الرجوع الى
التحليل الرسمى (١٨) .

Thompson J. and Mc Ewen, W. organizational: Goals (١٦)
and Environment, Goal Setting as Interaction process New
York.

Blau, op. cit., p. 21.

(١٧)

Ibid. .

(١٨)

اما النمط الثالث من السلطة فهو السلطة القانونية الرشيدة مع ثورتها البيروقراطية ، وهو النمط السائد في المجتمع الحديث • وهو نمط رشيد لان الوسائل تحدد لانجاز اهداف نوعية محددة ، اى ان التنظيم كآلة التي تصمم تصميمًا حسنًا ، لها وظيفة معينة تؤديها ، وكل جزء في الآلة يسهم في تحقيق افضل اداء لهذه الوظيفة • وهذا النمط قانوني لان القائد يمارس سلطته عن طريق الأوامر والاجراءات عندما يشغل وظيفة محددة في وقت معين • وقد استخدم فيبر كلمة « بيروقراطية » للإشارة الى هذا النمط من التنظيم - وقد اشار الى ان البيروقراطية تشبه الآلة الجديدة ، اى انه اعتمد على المماثلة بالآلة ، في حين ان الصور التنظيمية الأخرى تشبه طرق الانتاج غير الميكانيكية (١٩) •

وترجع كفاءة البيروقراطية الى انها تستخدم الوسائل التي تحتوى الاهداف المقرره بأفضل ما يمكن ، ولا يعوقها رغبات القائد الكاريزمى أو الاجراءات التقليدية التي لم تعد صالحة للتطبيق (٢٠) •

وفي التنظيم البيروقراطى لا يستطيع اى فرد المطالبة بوضع خاص على اساس ولاءه للقائد أو على اساس ان اعضاء أسرته أو طبقته كانوا يشغلون هذه الوظيفة ، فالموظفون يشغلون وظائفهم لأنهم أكثر الناس قدرة •

وتوضح هذه المقارنة أهمية الادارة البيروقراطية ، التي تقضى على القوه المطلقة التي يتمتع بها القائد في تحديد مصير المنظمة وعضائها ، كما تقضى على التقاليد والعرف التي تحكم اوضاع السلطة ، اى انها تقضى على الحكم المطلق للفرد كما تقضى على الماضى (٢١) •

خصائص البيروقراطية :

اما خصائص البيروقراطية عند فيبر فيمكن تحديدها على النحو التالي:

Ibid, p. 22.

(١٩)

Ibid.

(٢٠)

Thompson, op. cit., p. 140.

(٢١)

١ - ان الانشطة المختلفة التى تستهدف تحقيق اغراض البناء البيروقراطى تقسم وتوزع على الاوضاع المختلفة فى التنظيم فى ضوء القواعد أو القوانين أو التنظيمات الادارية - بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف ان هذه الاختصاصات هى واجباته الرسمية التى يلتزم بادائها .

٢ - لابد من ان يوجد قانون ينظم لصدار الاوامر الى الموظفين كما يقوموا بواجباتهم الرسمية وبحيث ينظم العمل بصورة عامة ويمنع اصتار الاوامر فى كل حالة على حده . ولا شك أن هذه القوانين والتعليمات تعمل على التنسيق بين الانشطة المختلفة كما تجعل العمليات التى تتم داخل التنظيم مطردة ومستمرة مهما حدث من تغير فى التنظيم . وبئذى ذلك انى تحقيق الاستقرار فى التنظيم ذلك الاسنفراز الذى تفنقر اليه الحركات الكاريزمية .

٣ - تقوم السلطة العليا بتعيين الافراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق اجراء امتحانات خاصة ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين ينتخبون لكي يعبروا عن ارادة الناخبين مجموعة من المواطنين كما فى حالة المدينة أو قد يكونون مجلسا للادارة كما فى الشركات ولا شك ان انتخاب كبار الموظفين من ناحية وتعيين الموظفين الاخرين من الناحية الاخرى - من العوامل التى تجعل البيروقراطية مرنة لا تتصف بالجمود ويتمتع الموظف المنتخب بالاستقلال الذاتى ، ويحصل على وظيفته بفضل جمهور الناخبين ولا يتوقف مستقبله الوظيفى على رئيسه فى الاداره . اما الموظف المعين فهو على العكس يكون لرئيسه الفضل فى حصوله على وظيفته - ولذلك يراعى كل عناية ودقة فى اداء عمله ثم ان مستقبله الوظيفى يتوقف على مهارته ومميزاته الاخرى المتعلقة بالوظيفة ويترتب على ذلك ان انتخاب الموظفين الخبراء يضر بمكانزم البيروقراطية ويضعف من اعتمادهم على رؤسائهم فى التسلسل الادارى .

٤ - لكل وضع أو وظيفة سلطة محدده ولكنها تختلف عن بعضها من

بحية مالها من سلطات وتترتب هذه الوظائف وما لها من سلطات في الوظائف
حتى شكل تسلسل بعضها فوق بعض ويتخذ هذا التسلسل عادة شكلا هرميا .
نكل موظف يشغل وضعا رئيسيا يمارس سلطة على الموظفين الذين يرأسهم ،
وعو بالتالي مسئول أمام رئيسه عن قراراته وأفعاله فضلا عن قرارات وأفعال
مرؤسيه . ويتطلب ذلك ضرورة توضيح مجال سلطة الرؤساء على مرؤسيهم .

٥ - تفصل البيروقراطية النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة
كما تفصل الاموال والادوات العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف . وقد
توضح ميرتون Merton هذه النقطة بالذات - فهو يذهب الى انه مع
زيادة عدد المنظمات البيروقراطية ، أصبحت العلاقات الاجتماعية بادوات
الانتاج تتحكم في الانسان الى حد كبير . وهذه الظاهرة لا تعكس اراء ماركسي
Marx وحده وانما تمثل حقيقة راسخة يجب ان يعترف بها كل انسان
في المجتمع الحديث مهما كان مذهبه الايدولوجي . ويدرك كل انسان انه
لا بد من ان يعمل لدى الغير لانه اذا اراد ان يعمل لابد من ان يمتلك بعض
الادوات والمعدات ، ولكن هذه الادوات تملكها المنظمات البيروقراطية سواء
كانت عامة ام خاصة . ومن ثم لابد من ان يعمل الفرد في البيروقراطية حيث
يوجد الادوات والمعدات من اجل ان يعيش وبهذا المعنى فان البيروقراطية
تفصل بين الفرد وادوات الانتاج سواء كان الفرد يعمل في مشروع خاص ام
عام . وذلك ما حدث تماما في الجيوش بعد انتهاء عهد الاتطاع فقد أصبحت
الدولة هي التي تمتلك ادوات القتال بعد ان كان كل جندي يمتلك ادواته
الخاصة به . وبذلك فان الجيش كتنظيم بيروقراطي فصل بين الجندي
وادوات الحرب فلم يعد الجندي يمتلك ادوات الحرب ، فقد أصبح العلماء
أبضا لا يستطيعون توفير ادوات المعامل واجهزة البحوث لكي يقوموا
بأبحاثهم وتجاربهم ووجدوا انه لابد من العمل في منظمات بيروقراطية
تستطيع بمواردها الضخمة توفير مثل هذه الادوات والاجهزة ومن ثم أصبح
العالم أيضا منفصلا عن ادوات للبحث والتجربة .

٦ - تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً وينطبق هذا الأمر على
المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين .

٧ - يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له .

٨ - ينبغي على الموظف ألا يستغل وظيفته أو بتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد للرزق . ونختلف هذه العلاقة عن علاقة الولاء والاخلاص بين العبد وسيدته التي كانت سائدة في العبود الانقطاعية وهذا الولاء الحديث يستهدف تحقيق أغراض وظيفية غير مخصصة كما لا يعتبر الموظف في الحكومة الحديثة خادما شخصيا للحاكم .

٩ - يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة والخاصة على السواء غير أن هذا لا يشير إلى حق الموظف في ملكية وظيفته ، ذلك النظام الذي كان سائدا في ابنية السلطة في الماضي . كما يحصل الموظف على بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من الفصل أو النقل التعسفي وعلى التعويض المالي المنتظم في صورة مرتب ثابت ومعاش الشيخوخة . ثم ان الموظف ينتقل من الوظائف الدنيا الاقل مرتبة الى الوظائف العليا . ولكنه يريد ان تتم الترقية بطريقة ميكانيكية فهو يريد ان تكون الترقية على اساس الاقدمية أو الدرجات التي يحصل عليها في الامتحان .

١٠ - ان الامتيازات التي يحصل عليها الموظف التي جانب شعوره بالامن الذي يكفله له المرتب الذي يتقاضاه فضلا عن الاحترام الاجتماعي واستمراره طوال حياته في شغل الوظيفة داخل البناء البيروقراطي كلها تجعل الوظيفة امرا مرغوبا خاصة في البلاد التي لا تتوافر فيها فرص الارباح للمستثمرين غير انه في تلك البلاد تكون المرتبات منخفضة نسبيا .

١١ - يتفوق التنظيم البيروقراطي على اي شكل اخر من اشكال التنظيم حتى أنه يمكن مقارنة ميكانزم البيروقراطية كاملة النمو بالتنظيمات الأخرى . مثل مقارنة الآلة باساليب الانتاج غير الميكانيكية . ويرجع

هذا التفوق والسمو الى ان البيروقراطية تتصف بالدقة والسرعة كما انها تتطلب قدرا أقل من النفقات ، فهي تقلل من قيمة الوقت اللازم لأداء العمليات كما تقلل من كمية المواد المستخدمة ومن العوامل التي ساعدت على الدقة والسرعة التي تتميز بها البيروقراطية وسائل الاتصال الحديثة . كما ان الظواهر الاقتصادية والسياسية تضغط بكل قوة لزيادة سرعة استجابة الادارة للمواقف المختلفة وتصل هذه الاستجابة الى الحد المثالي للسرعة عن طريق التنظيم البيروقراطي السليم .

وتتفوق البيروقراطية على كل نظام لأنها تسير تبعا لمبدأ الوظائف الادارية المتخصصة . ويشغل هذه الوظائف موظفون حصلوا على تدريب متخصص ثم تزداد معلوماتهم ومعارفهم عن طريق استمرار التدريب اثناء العمل . وهم يؤدون عملهم بطريقة موضوعية أى تبعا لقواعد حسابية ودون اعتبار للأشخاص . أى ان تفوق البيروقراطية يعتمد على مبدئين الاول : التدريب المتخصص الذى اكتسبه الموظفون ، الثانى : ان العمل يتم تبعا لقواعد حسابية . وتتطلب الثقافة الحديثة وخاصة سماتها ومميزاتها الاقتصادية والفنية هذه القواعد الحسابية . ولذلك كلما كانت البيروقراطية كاملة اصبحت مجردة من الانسانية فهي تقضى على الحب والكراهية وكل العناصر الشخصية غير ان عقلية والعاطفية من العمل الرسمي ، تلك العوامل التى لا تخضع للحساب .

وعلى هذا الاساس يختلف رأى فيبر عن الرأى الشائع بان البيروقراطية تعنى عدم كفاءة الجهاز الحكومى ، لانها فى رأيه احدى خصائص الادارة فى المجتمع الحديث ولا ترتبط بالحكومة بأى شكل من الاشكال .

خصائص أخرى للبيروقراطية :

١ - البيروقراطية بناء اجتماعى لا يمكن تحطيمه أو القضاء عليه فهي الوسيلة لتحريك فعل المجتمع المحلى (أى الفعل القائم على عناصر غير رشيدة) الى فعل المجتمع العام (أى الفعل المنظم تنظيما رشيدا . فالبيروقراطية هي الادارة التى تحول علاقات القوة الى علاقات المجتمع العام المرتب ترتيبا مطردا ، اكمل واسمى من الفعل الجماهيري أو حتى من فعل المجتمع المحلى .

وعندما تتحول الادارة الى بيروقراطية يتكون شكل من علاقات القوة لا يمكن تحطيمه وهذا هو المقصود من القول بأنه البيروقراطية بناء اجتماعي لا يمكن تحطيمه أو القضاء عليه .

٢ - ولا يستطيع الموظف ان يهرب من الجهاز البيروقراطي ، لانه خاضع لسيطرته وتحكمه ، فالموظف مجرد جزء من آلة تدور دائما وباستمرار . ويكلف ببعض الاعمال الخاصة ، ولا يدرى شيئا عن الاعمال الاخرى التي يقوم بها الموظفون الآخرون ، ويترتب على ذلك ان الموظف لا يستطيع تشغيل هذا الميكانيزم أو تعطيله عن العمل ، ولكن رئيسه هو الذي يستطيع ذلك .

٣ - ولا يستطيع الرعايا الاستغناء من جانبهم عن جهاز السلطة البيروقراطية مادام موجودا وقائما ، لأن هذه البيروقراطية تعتمد على تدريب متخصص ، وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي ، ومجموعة من الوظائف المتكاملة . ويعتمد المستقبل المادي للجماهير على اداء التنظيم البيروقراطي لوظائفه وتصبح فكرة القضاء على هذه التنظيمات فكرة خيالية .

٤ - ويتميز الجهاز البيروقراطي بالنظام . ويرجع ذلك الى مجموعة من الاتجاهات عند الموظفين . من بينها : الطاعة التامة اثناء اداء النشاط المعتاد . اذ يتمسك الانسان بالقواعد والتنظيمات التي تعود عليها . وهذه الطاعة مطلوبة من الموظفين كما هي مطلوبة من الرعايا .

٥ - وكما ان التنظيم البيروقراطي بناء اجتماعي ، كذلك له بناء سياسي . قد يكون لهذا البناء السياسي اثار اقتصادية بعيدة المدى . ويعتمد ذلك على اتجاه القوى التي تستخدم انجهاز البيروقراطي . وعلى أي حال فالبيروقراطية اداة دقيقة تضع نفسها في خدمة المصالح المسيطرة ، سواء أكانت هذه المصالح سياسية أو اقتصادية أو من أي نوع آخر . وفي الواقع ان التنظيم البيروقراطي اعظم وسائل القوة . غير ان هذا لا يحدد أبدا وزن البيروقراطية . لان عدم الاستغناء عن الموظف ليس معناه ازدياد قوة الموظف كما ان عدم الاستغناء عن البروليتاريا ليس مقياسا لقوتها الاجتماعية والسياسية . واذا كان عدم الاستغناء مقياسا للقوة ، فان العبيد في المجتمعات التي تعتمد على عملهم - يكون لهم وضع القوة . ولذلك

لا يمكن القول ان قوة البيروقراطية تزداد لانه لا يمكن الاستغناء عنها .

٦ - وفي الظروف العادية ترتفع دائما قوة البيروقراطية كاملة النمو .
اذ تسعى كل بيروقراطية الى زيادة تفوق المتعلمين تعيها معينا يجعل
معرفتهم واغراضهم سرية . وتميل البيروقراطية دائما الى ان تكون ادارة
« اقسام سرية » فهي تخفي معرفتها واعمالها عن النقد بقدر ما تستطيع .
وينشأ الاتجاه نحو السرية اذا تعرضت مصالح قوة البناء الى خطر خارجي .
فالدبلوماسية الناجحة ، يجب ان تقتصر ادارتها على عدد محدود للغاية
وكذلك الادارة العسكرية تصر على سرية اهم عملياتها . كما ان السرية في
المنظمات الحزبية وكل حماية للبناء الاجتماعي من العدوان الخارجي .
نزيد من قوة الجماعة التي تملك القوة .

٧ - واهتمام البيروقراطية بالقوة يكون فعالا اذا حافظت على السرية
ومفهوم « السر الرسمي » اختراع من اختراعات البيروقراطية وليس هناك
من شيء تدافع عنه البيروقراطية مثل دفاعها عن هذا الاتجاه فالسرية وسبله
للقوة .

ويشير اتزيوني (٢٢) الى ان البيروقراطية هي الادارة التي تتجنب
تماما مناقشة اساليبها التكنولوجية على صفحات الجرائد او غيرها . ولكنها
لا تقف مثل هذا الموقف ازاء السياسات التي تتبعها . ولذلك فان البيروقراطية
لا تكشف عن اسرارها للجمهور ، كما لا تكشف عنها للتنظيمات البيروقراطية
الخاصة . وهي تحافظ على سرية معلوماتها الخاصة بصفة خاصة خشية ان تنتسب
الى الشركات الاقتصادية المنافسة او الجماعات الاجنبية ذات الميول العدائية .
لذلك تنتشر الجاسوسية بين الشركات المنافسة ، ولكن قد لا تكون منظمه
بنفس الدقه التي تنظم بها الجاسوسية بين الدول . ومن الاسرار التي
تحرص عليها التنظيمات البيروقراطية تكاليف الانتاج ، والعمليات التكنولوجية
الجديدة ، وخطط الانتاج . وهي تمتعها عن التنظيمات البيروقراطية

Etzioni; A. A comparative Analysis of complex organi- (٢٢)
zations, New York, 1961.

الاقتصادي في القطاع الخاص . ولكن عد تكشف عنها عندما ندافع امام الجمهور عن الاسس التي استندت اليها في اتخاذ قراراتها اثر في وضع سياستها (٢٢) .

٨ - توجد البيروقراطية اسلوبا راسخا للحياة . غير اننا نكتسب بعنصر واحد هو اثر البيروقراطية في التعليم .

ويسيطر على المؤسسات التعليمية الحاجة الى التعليم الذي يسير تحت لنظام الامتحانات ، ولاعداد خبراء لا تستغنى عنهم البيروقراطية .

وقد نشأ نظام الامتحانات قبل ظهور البيروقراطية في المجال الديني في الشرق الاسلامي ، وفي الغرب المسيحي اثناء العصور الوسطى غير ان تطور البيروقراطية ادى الى وجود نظام الامتحانات الرشيدة . وازداد تطور نظام الامتحانات بسبب المكانة الاجتماعية للشهادات التعليمية . وقد تحولت هذه الشهادات الى امتياز اقتصادي .

ونشأ في الوقت الحاضر اتجاه يطالب بايجاد شهادات تعليمية في كل ميدان من ميادين العمل . وليس السبب في ذلك هو عطش مفاجيء للعلم . ولكنه الرغبة في قصر الازمات واحتكارها على اصحاب الشهادات التعليمية . والتعليم يتطلب مصاريف ، ولذلك تتخلف الكاريزما وراء الملكية .

اسباب وجود البيروقراطية :

والبيروقراطية في كل مكان هي المفتاح الاخير للتطور . وللبيروقراطية طبيعتها الرشيدة ، ويسيطر عليها قواعد ووسائل واغراض وحقائق . وكان لنشأتها وانتشارها في كل مكان نتائج ثورية وهو نفس التأثير الذي أحدثه تقدم الرشاد . وقد حطمت البيروقراطية ابنية السلطة التي ليس لها طبيعة رشيدة . ثم يحدد فيبر اسباب وجود البيروقراطية وهو يرجعها الى تطور

Robert Merton, et, al, Reader in Bureaucracy, free (٢٢)
press, New York, 1952.

اقتصاد النقود ، والحاجة الى جيوش كبيرة ، وازدياد حاجة المجتمع الى النظام والحماية والامن ، وسياسة الرعاية الاجتماعية واخيرا وسائل الاتصال والنقل (٢٤) .

وسنشير بايجاز الى كل عامل منها :

١ - تطور اقتصاد النقود :

لا يعتبر اقتصاد النقود السبب الوحيد لظهور البيروقراطية لان اقتصاد المقايضة كان في البيروقراطيات القديمة . فقد كان الموظفون يحصلون على دخول عينيهم تحميهم من التقلبات الحادة في قوة النقود الشرائية . كذلك عندما الغيت الامتيازات التي كان يحصل عليها الاقطاعيون أصبحت جباية الضرائب تسير بطريقة غير منتظمة ، لأن هؤلاء الاقطاعيون هم الذين كانوا يجمعون الضرائب . ولذلك أعطت الدولة للموظفين حق جباية الضرائب ، لكي يحصلوا على مرتباتهم ، أو كانت تعطيههم قطعا من الاراضي الزراعية كي يستغلونها بأنفسهم وبذلك كان الوضع الاقتصادي للموظف يشبه الوضع الاقتصادي للمزارع ، فالوظيفة هي في الواقع مصدر للدخل ، الأمر الذي جعل بعض الافراد يحاولون شراء هذه الوظائف . وقد حدث هذا فعلا عندما وجد الاقطاعي نفسه في حاجة الى دخل دائم ، لمواجهة نفقاته بصفه عامة ولواجهة نفقات الحروب أو دفع الديون بصفة خاصة .

ولو ان تطور اقتصاد النقود ليس شرطا حتميا لوجود البيروقراطية الا ان الحصول على دخل دائم شرط لاستمرار البيروقراطية في الوجود . وحيث انه لا يمكن الحصول على هذا الدخل من الارباح الخاصة أو من ايجار الاراضي يصبح نظام الضرائب هو الشرط الضروري لاستمرار الادارة البيروقراطية في الوجود . ويقوم هذا النظام الضريبي على اقتصاد النقود كامل النمو . حتى انه عندما كانت الحكومات البدائية تفرض نظاما ضريبية ، تطورت البيروقراطية بها تطورا كبيرا .

Max Weber, The theory of social and Economic organization, op. cit., (٢٤)

٢ - زيادة حجم الاعمال الادارية :

تتحول الاداره الى ادارة بيروقراطية اذا ازداد حجم الاعمال الاداريه . ولعل المثال الكلاسيكى الذى يوضح ذلك هو مجال السياسة سواء كنا نتكلم عن الحكومه أو الحزب السياسى . ولكن ليس معنى ذلك ان ازدياد حجم الاعمال الحكومية السبب فى وجود ادارة بيروقراطية ، لان وجود الحكومة الكبيره لم يرتبط دائما بالبناء البيروقراطى للدولة . فقد انهارت الامبراطوريه الرومانيه القديمه بالرغم من تزايد البيروقراطية بها وقد يرجع ذلك الى الاعباء الضريبية الضخمه التى فرضتها الدولة التى كانت تفضل اقتصاد المقايضة .

ان التوسع فى الاعمال الاداريه يرتبط مباشره بدرجة البيروقراطية . وكانت روما مثل انجلترا تستغنى عن البيروقراطية الى حد ما . لان عدد الوظائف الحكومية كان محدودا للغاية . لان انجلترا بفضل وضعها الجغرافى بعيدة عن بقية القاره الاوربيه ، ولذلك كانت لا تحتاج الى جيش كبير لحماية حدودها . والجيش الكبيره عاده تتكلف نفقات باهظه .

وفى بداية العصور الجديثه نشأت الحكومات المركزيه فى أوربا وأصبح لها الامتيازات التى كانت لامراء الاقطاع . وبذلك نشأت البيروقراطية ولاشك ان الحكومه الجديثه تعتمد على البيروقراطية . كذلك كلما ازداد احتكاك الدولة بالدول الاخرى ، ازدادت الاعمال الاداريه بها وازدادت درجة مركزيتها . وتحولت الاداره الى البناء البيروقراطى .

٣ - الحاجة الى جيوش كبيرة ثابتة :

يشير ماكس فيبر الى أن مصر هى أقدم البلاد التى نشأت بها ادارة حكومية بيروقراطية ، ويرجع ذلك الى ضرورة تنظيم الطرق المائية العامة لزراعة الاراضى أى ان اسباب تنظيم الثرى أسباب اقتصاديه وفنيه . وبانشاء هذا الميكانزم نشأ المجال الثانى لانشطة البناء البيروقراطى . ولا شك ان المجال الاول هو المجال السياسى .

غير ان هذه الانشطة كانت تنظم تنظيما عسكريا . ولذلك نشأ الاتجاه نحو البيروقراطية بسبب الحاجة الى تكوين جيوش كبيرة التى تتكلف نفقات باهظه . ومن ثم ظهرت الحاجة الى وجود وسائل ثابتة لتمويل هذه الجيوش .

٤ - ازدياد حاجة المجتمع الى النظام والحماية والامن :

لا شك ان ازدياد حاجة المجتمع الى النظام والحماية والامن ادى الى الاتجاه نحو البيروقراطية . لقد كانت الجماعة القرابية تعمل على حماية حقوق الفرد وتكفل شعوره بالامن ، كما تتولى مسئولية مساعدته على الانتقام ولكن فى الحكومات الحديثه تحولت هذه المسئولية الى الدولة من خلال رجال الشرطة . وبذلك تغير نوع الاعمال التى تؤديها الحكومه . وأضيف لها وظيفة جديدة وبذلك ازداد الاتجاه نحو البيروقراطية .

٥ - سياسة الرعاية الاجتماعية :

اصبحت الحكومه الحديثه تتولى مسئوليات جديده هى الرعاية الاجتماعية اى تقديم خدمات لافراد الدولة الواحد . وكانت الجماعة القرابية تتولى تقديم بعض هذه الخدمات . ولكن الدولة انشأت خدمات اخرى ثم تكتن موجوده من قبل . وتقوم الحكومه بتنفيذ هذه الاعمال لاسباب سياسة القوى واما لدوافع ايدىولوجيه . الامر الذى ادى الى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطية .

٦ - وسائل الاتصال والنقل :

ينبغى ادارة وسائل الاتصال والنقل بطريقة عامة جماعية . ولذلك فان وجود وسائل الاتصال والنقل يؤدى الى ازدياد الاتجاه نحو البيروقراطية كما ان هذه الوسائل تتكلف نفقات باهظه الامر الذى يؤدى الى ضرورة وجود وسائل لتمويل العام لامكان الصرف عليها . وهذا بدوره يؤدى الى زيانه الاتجاه نحو البيروقراطية . وتؤدى وسائل الاتصال الحديثه دورا يشبه الدور الذى كانت تقوم به القنوات ووسائل تنظيم النيل فى مصر القديمة .

ولا شك أن درجة تطور وسائل الاتصال شرط هام لوجود الاداره البيروقراطيه ولكنه ليس الشرط الوحيد . ونلاحظ ان الحكومه الحديثه تسيطر على جميع وسائل النقل والمواصلات والاتصال .

حاجة المجتمع الى البيروقراطية :

والبيروقراطيه بالمعنى عند فيبر يحتاج اليها كل مجتمع حديث فكل مجتمع انتقل من اشكال التنظيم الاجتماعى البدائى (حيث تتحكم الاسرة أو الجماعة القرابية فى عملية الانتاج الى اشكال التنظيم العصريه) حيث تتحكم التنظيمات فى عملية الانتاج ، يحتاج الى البيروقراطيه بهذا المعنى . وفى الوقت نفسه تتعرض هذه الاشكال التنظيميه لمجموعه معينه من الامراض مثل الروتين والجمود فى التصرفات واحلال تقديس اللوائح محل الاهداف الاساسية وتضخيم الموظف لنفسه واعتبار بقائه وصالحه هو الهدف النهائى . من وجوده .

وفى هذا المجال يقول جولدنر ان من الخطأ القول ان التنظيم البيروقراطى يغمو ويتطور أو حتى يبقى على حاله لانه وجد ذات مرة لان مجرد وجوده ليس ضمانا لظوده ، لذلك لا يكفى ادراك العوامل التى تؤدى الى وجود البيروقراطيه ولكن يجب ايضا ادراك العوامل التى تحافظ على وجودها لذلك . اهتم جولدنر بهذه العوامل عند دراسته لانماط لبيروقراطيه فى مصنع الجبس : وتبين له ان نمو هذه الانماط يرجع الى المكاسب والاشباكات التى تحققها اثناء وجودها ثم يقول : ان هذه ليست مسألة أكاديمية عقيمة لا تهم سوى العلوم الاجتماعيه ولكنها فى الحقيقة مسألة علمية تتصل اتصالا قويا بأحدى المسائل السياسيه الهامة فى الوقت الحاضر وذلك لأنها تتضمن مسألة ايديولوجية تهم العالم لجمع ويوضح ذلك بالقول ان السوفييت يصرون على امكان تفسير البيروقراطيه فى مجتمعهم على اساس نظرية « التخلف الثقافى » ويؤكدون ان الاشكال البيروقراطيه عندهم ليست « الا بقايا رأسماليه » . وعادات بروجوازية فى التفكير . ولم ينجح المفكرون السوفييت تماما فى تفسير سبب استمرار هذه العادات فى التفكير فى ظل الحكم السوفيتى رغم انها عادات غير مناسبة كما لم يهتموا بدراسة الوظائف التى تؤديها البيروقراطيه

في مجتمعهم ، وتجاهلوا ان البيروقراطية السوفيتية قد تكون مرتبطة بمشاكل وضغوط موجوده بالمؤسسات السوفيتية - اكثر من ارتباطها بايديولوجيات غريبة . ثم ان نظرية التخلف الثقافي من الناحية الايديولوجية ، تحمى النظم السوفيتية من النقد لانها تتضمن عدم وجود أى خطأ في النظام ، ولكن الاخطاء والمشاكل تنشأ بسبب وجود الرأسمالية التي ستختفى في الوقت المناسب .

لذلك من الافضل الابتعاد عن هذا الخلاف الايدولوجى والاخذ بالمفهوم الوصفى للبيروقراطية . فهي توجد وتمارس نفس الوظيفة في المجتمعين الرأسمالى والاشتراكى على حد سواء . فكل مجتمع صناعى متقدم تكنولوجيا يحتاج الى هذا النوع من التنظيم الادارى بما ينطوى عليه من خصائص . فقد يتفق المجتمع الاشتراكى مع المجتمع الرأسمالى المتقدم في درجة البيروقراطية وقد تتشابه البيروقراطية في المجتمعين من حيث بعض ملامحها التنظيمية بقدر ما تتشابه نظم الانتاج والعمليات التكنولوجية في هذين المجتمعين الا ان هذا التشابه يجب الا يطمس فروقا جوهرية بينهما من ناحية تباين اهدافها ونظرتها ونمط سلوكها وعلاقتها بالمجتمع . وكما يختلف النظامان اقتصاديا من حيث الملكية العامة بدلا من الملكية الخاصة ومن حيث التخطيط بدلا من تحكم السوق ، واجتماعيا من حيث التركيب الطبقي ورغم وجود التشابه تكنولوجيا بين النظاميين . فان هناك جوانب تماثل وجوانب تباين بين البيروقراطية في المجتمعات الرأسمالية والبيروقراطية في المجتمعات الاشتراكية .

حاجة الصناعة الى البيروقراطية :

يذهب شنيذر الى ان البيروقراطية تنشأ في اى نمط من انماط التنظيمات الاجتماعية الكبيرة مثل البنوك والمستشفيات والمدارس والسجون وغيرها .

وينطبق هذا القول على الصناعة ايضا . فقد حدث التوسع الصناعى لتحقيق الكفاية الانتاجية . ولاستخدام مصادر القوى المركزية لتحريك الالات وللاستفادة من الارباح التي تحققها المشروعات الكبيرة ذات الحجم الاقتصادى غير انه كلما ازداد حجم الوحدات الانتاجية ازدادت اعباء الادارة في الحصول

على المواد الخام واستخدام وتدريب عدد كبير من المديرين والخبراء والعمال ، كما تزداد ضرورة التنسيق بين مناسط عدد كبير من الافراد الذين تضمهم الوحدة الانتاجية . الى جانب توفير كميات ضخمة من المنتجات النهائية التى تحتاج اليها الاسواق المحلية او العالمية . ويتطلب ذلك عددا كبيرا من الخبراء المدربين الى جانب التخطيط والاشراف المركزى ، والاتصال الجيد بين الاجزاء المختلفة التى يتكون منها التنظيم . والبيروقراطية مزاياء متعددة فى كل مجال من هذه المجالات : فهى تؤدى الى وجود وظائف متخصصة، واشراف مركزى دقيق فضلا عن الوسائل الكفيلة باستتباب النظام العام ووسائل الاتصال . وكل هذه المزايا لها اهميتها البالغة للصناعة حتى انه لا يمكن انشاء المصانع الكبيرة الا داخل اطار بيروقراطى وسنتناول كل ناحية من هذه النواحي الاربعة :

١ - ان زيادة التخصص وتقسيم العمل فى الصناعة ، أدى الى زيادة حاجة الصناعة الى البيروقراطية ، لان البيروقراطية تساعد على وجود نظام معين للتخصص ، فهى توجد وظائف أو تخصصات منفصلة عن بعضها انفصالا دقيقا . ثم انها تحتم انفصال الدور الذى يؤديه الفرد فى الصناعة عن كل الادوار الأخرى غير المرتبطة بها ، وهذا يتفق مع حاجات الصناعة ، لان التخصص فى الصناعة يتطلب ان يكرس المرء جهده وتفكيره فى العمل المخطط به ويتجنب الادوار الأخرى مثل دوره كآب أو كزوج أو كعضو فى ناد أو جمعية خيرية لان هذا يتعارض مع اهداف الصناعة ، كذلك توصف الوظائف البيروقراطية فى ضوء القواعد والتعليمات التى تحدد كمية ونوع العمل ، وهذا يتفق مع نظام التخصص وتقسيم العمل فى الصناعة ، كما يتوقف الانتاج الصناعى كبير الحجم على استخدام الخبرة والمعرفة الفنية فى العمل التخصصى فالقدرة على توفير المعرفة التكنولوجية المتخصصة فى عمل معين ، عامل آخر فى تفوق النظام الصناعى على غيره من نظم الانتاج الأخرى . ولأن البيروقراطية تنظم اجتماعى رشيد ، فانها تساعد على تكريس الاتجاهات المناسبة عند الافراد لاستخدام المعرفة والأساليب الفنية الرشيدة فيما يقومون به من اعمال ولان البيروقراطية تنقسم الى وظائف لذلك تتطلب من الذين يشغلون هذه الوظائف ان يكرسوا كل وقتهم وانتماهم

في ادائها ولاشك ان هذا يؤدي الى ان يصبح الموظف خبيرا في وظيفته وينطبق
هذا على العالم في العمل كما ينطبق على العامل في المصنع • فالبيروقراطية
انذ هي الوطن الطبيعي للخبير •

٢ - كذلك ادى تطور تكنولوجيا الآلات الى نشأة التنظيم الاجتماعي
البيروقراطي لان الميكنة زادت من التخصص وتقسيم العمل ، وبذلك زادت
حاجة الصناعة الى البيروقراطية ، كما تتطلب الميكنة تنسيق النشاط
الانسانية التي يقوم بها عدد كبير من الافراد داخل المصنع مع توفير قدر
ثابت من المواد الخام حتى لا تتعطل الآلات الى جانب التكامل بين الاعمال
المختلفة التي تقوم بها الآلات ، حتى يسير العمل بطريقة هادئة خالية من
الاضطرابات ، كما يجب ان تكون المنتجات النهائية منمطة • ومثل هذا
التنسيق لا يتطلب التخطيط الدقيق الرشيد فحسب ، بل وايضا نظاما
وانضباطا قويا ، وكلاهما لا يمكن تحقيقه الا في تنظيم بيروقراطي • كذلك
تتيح البيروقراطية الفرصة لقيام تنظيم انتاجي يتسم بالكفاءة عن طريق
تقسيم المصنع الى ادارات مختلفة مثل ادارة الانتاج ، وادارة المراقبة
والتفتيش • ومن ناحية اخرى فان تنسيق وتنظيم النشاط التي يقوم بها
العمال لكي تكون كمية العمل تبعا لقدرة المطلب ، ولكي يكون نوع العمل
تبعا للمواصفات المحددة ، انما يحتاج الى سلسلة من الاوامر والنظام الدقيق
ولا يمكن تحقيق ذلك الا بالتنظيم البيروقراطي • واخيرا فان البيروقراطية
هي الوحيدة القادرة على التوافق مع التقسيم الدقيق للاعمال الميكانيكية ،
مع تحديد الادوار تحديدا دقيقا ، لان كلا من عمل الآلة والتنظيم البيروقراطي
يمكن تقسيمه الى مالا نهاية ، وعلى ذلك فان عصر الآلة هو ايضا عصر
البيروقراطية •

٣ - والارتباط بين الصناعة والبيروقراطية قائم ايضا على اساس
حاجة الصناعة الى التخطيط الطويل المدى لمواجهة المستقبل ، لكي نستطيع
الحصول على كميات كافية من المواد الخام ، ولكي نستطيع استخدام العمال
الذين لهم المهارات التي تحتاج اليها ، حتى لا تتعطل الآلات والمصانع •
كما تحتاج الصناعة ايضا الى التخطيط للقيام بابحاث عن منتجات جديدة

وحتى تتمكن من تجميع رؤوس الاموال واستثمارها بحكمة ، وحتى يمكن دفع المرتبات والاجور • ولكن نجاح التخطيط الطويل المدى يتوقف على وجود نمط من التنظيم الاجتماعى البيروقراطى ، حتى يمكن التحكم فى أفعال الناس كما يمكن التنبؤ بها • وبذلك لا تواجه الادارة اية عقبات فى استخدام المواد الخام والالات ، لانه فى هذا النوع من التنظيم لا يستطيع الانسان احداث اى اضطرابات فى التخطيط •

٤ - واخيرا تحتاج الصناعة الى البيروقراطية لانها تضع وسائل لخلق نظام مستمر دقيق يطبق على العاملين بها فى كل المستويات لأن حاجة الصناعة الى تنسيق الاعمال المختلفة وحاجتها لى يترافق النشاط الانسانى مع روتين الاله • وحاجتها الى التخطيط طويل الاجل ، كل هذه النواحي تستلزم اسرافا دقيقا على العمل ، كما يستلزم طاعة الاوامر طاعة عمياء ، وكذا كبت الكثير من الدوافع الانسانية الغريزية وتستطيع البيروقراطية تحقيق كل هذه الامور بوسائل مختلفة • بأن تجعل كلا من العامل والموظف منعزلا عن ملكية المواد الخام والالات وغيرها من الامكانيات • وهذا معناه انهما يعتمدان على البيروقراطية من الناحية الاقتصادية ثم ان البيروقراطية تحدد لكل وظيفة مهمة محددة ، وتضع التعليمات أو القواعد الدقيقة لكيفية اداء هذه المهمة ، بمعنى انه يمكن تحديد كمية ونوع اداء كل عامل أو موظف تحديدا واضحا • ومن ثم يمكن اثابته أو عقابه بكل دقة • ولذا تتميز البيروقراطية بوجود خطوط واضحة للسلطة ، أى انها تحدد المسئولية عن كل عمل بدقة ، أى انها تحدد الشخص المسئول عن الفشل أو النجاح فى اداء العمل ثم تعاقبه أو تثنيه • وبذلك يمكن القول ان البيروقراطية تشبع حاجات الصناعة اكثر من اى نمط آخر من أنماط التنظيم الاجتماعى •

نقد نظرية فيبر :

بدأت معظم دراسات الخصائص الصورية البنائية للمنظمات خلال الحقب القليلة الماضية بـماكس فيبر ، وترجع أهميته الى أنه أجرى أول

محاولة لوضع مقولات تستخدم في التحليل التنظيمي (٢٥) .
وتركزت اهتمامات فيبر الرئيسية في دراسة المنظمات من أجل بعض
الاهداف المحدده وهي تتمثل في :

- ١ - تحديد خصائص الكيان الذي يطلق عليه البيروقراطية .
- ٢ - وصف نموه واسبابه .
- ٣ - عزل التغير الاجتماعي المصاحب لهذا النمو .
- ٤ - الكشف عن اثر التنظيم البيروقراطي في تحقيق الاهداف
البيروقراطية بصفة عامة واهداف السلطة السياسية بصفة خاصة ، ويتميز
فيبر عن غيره من العلماء المهتمين بدراسة البيروقراطية باهتمامه بتلك الناحية
الاخيرة .

وقد حاول فيبران يوضح الى اى مدى يكون التنظيم البيروقراطي حلاً
رشيداً لتعقيدات المشاكل العصرية ، وهو يريد بصفة خاصة توضيح الطرق
التي يسلكها التنظيم البيروقراطي كي يتغلب على مشكلة اتخاذ القرارات
عن طريق التخصص وتقسيم العمل وغيرها .

ويتضح من ذلك ان فيبر يبدو انه على اتفاق مع ارفيك وجوليك
وغيرهما اكثر من اتفائه مع هؤلاء الذين يعتبرون انفسهم من اتباعه ، صحيح
ان فيبر ابتعد كثيراً عن نموذج الآلة ، فقد حل بصفة خاصة وبشيء من
التفصيل العلاقة بين الموظف ووظيفته ولكنه يدرك بصفة عامة ان البيروقراطية
اداة لاستخدام المهارات المتخصصة ولا يهتم أبداً بطابع الجسم العضوي
البشري .

كان هناك ثمة تقارب بين سان سيمون وفيبر من ناحية ارائهما
عن طبيعة التنظيمات العصرية ، ومن ناحية الاهتمام بالدور البارز الذي

يؤدي الرشاد والعلم والخبراء الفنيون فيها • كما ادرك كل منهما تأثيرا
المنظمات الحديثه في خصائص المجتمع الحديث ككل •

ورغم اوجه الشبه بين هذين العالمين ، فهناك اختلافات هامة بينهما ،
فقد رأى سان سيمون ان التنظيم العصري قوة تحريرية اى قوة تخلص
الافراد من سيطره التقاليد وتحكمها فيهم كما تزيد من كفايتهم الانتاجية •
وقد اعترف فيبر فعلا بكفاية البيروقراطية ، ولكنه كان يخاف منها في
نفس الوقت ، فقد كان يخشى ان تقضى على شخصية الفرد وتخضعه
لنوع من الحكم يقضى على انسانيته ، كما ادرك فيبر ادراكا واضحا
بخلاف سان سيمون والوضعيين الاوائل ان التنظيم الحديث لا يمكن ان
يعتمد على العلم والتكنولوجيا وحدهما • لقد وافق فعلا على ان البيروقراطية
صوره من الاداره القائمة على المعرفة والخبرة ، ولكنه أصر على ان السلطة
في التنظيم البيروقراطى تعتمد الى حد ما على عناصر أخرى غير رشيدة •
والبيروقراطية - الى جانب ذلك - تتطلب درجة من الطاعة كهدف في حد
ذاته ، فالطاعة للرئيس ليست بسبب معرفته الفنية فحسب ، بل وايضا
بسبب الوظيفة التى يشغلها •

ومعنى هذا ان البيروقراطية عند فيبر قائمة على اساسين : اساس
رشيد والآخر غير رشيد • ولكنه لم يهتم بهذين الجانبين اهتماما متساويا •
فقد اهتم فحسب بالخصائص المميزه للتنظيم العصري التى استمدها من
استخدام مفهوم النمط المثالى ، وأهمل السلطة البيروقراطية القائمة على
الاعتبارات غير الرشيدة ، ولذلك درس البيروقراطية باعتبارها صورته من
الاداره القائمة على التخطيط والرشاد ، ولم يواصل اهتمام كونهت بالميكانيزمات
التلقائية فى الجماعات •

ولو ان فيبر يميز بين السلطة القائمة على الاستناد الى الوظيفة
والسلطة القائمة على الخبرة ، الا انه لم يهتم بهذا التمييز الاهتمام الكافى
من الناحية النظرية •

ولاشك أن هذا التمييز يكشف عن براعة فيبر في الملاحظة لأن البيروقراطية الحديثه تتميز فعلا بهذين النمطين من السلطة (٢٦) .

وعلى أى حال لقد أدرك فيبر - أكثر مما أدرك غيره - أن البيروقراطية والتنظيمات الكبيره انضخمة هي الظواهر الأساسية في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعصرية ، ولا يفوقه احد في الإعجاب بالرشاد الروتينى والصفات اللاشخصية والمستوى العالى من الخبرة الذى يتوافر فى تلك الابنيه .

ولكن الغموض والكلمات العاطفية يحيط بكثير من عباراته ، وهناك فريقان من العلماء وجهوا عدة انتقادات اليه :

الفريق الاول درس التنظيمات من ناحية خصائصها البيروقراطية ووضع انماطا مثالية اخرى لا تتفق مع « النمط المثالى » عند فيبر ومن اهم هؤلاء العلماء جولدنر وكروبرير وجيرث Gerth الذين اهتموا اساسا بمنظمات العمل .

أما الفريق الاخر فاهتم بمقارنة وظيفة التنظيم بوصف فيبر البيروقراطية . وأشار الى ان صيغته غير كامله وغير مناسبة ومن اشهر هؤلاء العلماء بلاو وميرتون ، وبندكس .

المراجع

1. Gouldner, A. ; patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In 1954.
2. Merton, R. Sociology Today, Free Press, New York, 1954.
3. Max Weber, The theory of Social and Economic organization. (Translated) Free press, 1944.
4. Herbert A. Simon, Administrative Behaviour (2 d ed), New York, 1954.
5. Blau, P. ; Bureaucracy in Modern Society, New York, 1956.
6. ———, Dynamics of Bureaucracy, New York, 1955.
7. Grozier, M. ; The Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.
8. Thompson J. and McEwen, W. organizational Goals and Environment, Goal setting as Interaction process, New York.
9. Etzioni, A. ; A comparative Analysis of complex organization, New York, 1961.
10. Merton, R. et al, Reader in Bureaucracy Free ress, New York, 1952.

الفصل الرابع

مشكلة التعاقب في البيروقراطية

اهتم فيبر بمشكلة التعاقب اهتماما كبيرا ، ففي نظرية التغيير التاريخي ، ناقش مسألة تعاقب أساليب السلطة الكارزمية والبيروقراطية أو التقليديه . وذهب الى ان التعاقب يسير في دورات متقلبه ، غير أنه ينتج - على أية حال - الى زيادة ترشيد الفعل الاجتماعي .

فالسطة الكارزمية تشير الى أن الرعايا أو الأتباع يتقبلون قائدهم أو رئيسهم لما يتمتع به من صفات شخصية فريده ، غير أن هذا التقبل يشوه عملية الترشيح ، خاصة عندما يتبين لهذه الحركة الكارزمية أن الروتين لا يناسبها ومن ثم تعادى إجراءات العمل . لذلك فهي مغتربة عن النظام الاقتصادي والعائلي ، الأمر الذي يجعل السلطة الكارزمية سريعة الزوال الى أقصى حد ، ولا شك أن عدم استقرار الحركة الكارزمية يؤدي الى عدم شعور الأتباع بالأمن وخاصة عندما يسعون الى حماية مصالحهم ، ويصل هذا القلق الى ذروته بسبب مشكلة التعاقب .

ويشير فيبر الى أن الأساليب التي يلجأ اليها الأتباع في تحديد خلفاءهم الكارزمية تؤدي الى التزميط Routinization فيسبب اعتماد الحركة الكارزمية على الموقف الاقتصادي أساسا تتحول الى الاتجاه التقليدي أو البيروقراطي . وفي ضوء ذلك يرى فيبر أن ظاهرة التعاقب هي الرابط الأساسي التي تربط القيادة الكارزمية بالقيادة الأولى التي تأتي بعدها . سواء أكانت تقليديه أم بيروقراطية . فالتعاقب هو المفهوم الأساسي الذي

يربط بين أسلوبين من أساليب السلطة (١) .

ويرى جولدنر أنه على الرغم من أن فيبر أوضح الدور الاستراتيجي للمفهوم ، إلا أنه لم ينجح تماما في رسم صورة متسقة لمضمونه ووظيفته . فلم يوضح الطريقة التي يؤدي بها التعاقب الى السلطة البيروقراطية في حالة ، والى السلطة التقليدية في حالة أخرى .

غير أن بعض العلماء الاجتماعيين اهتموا بمشاكل التعاقب في البيروقراطية ، فقد ناقش ارنولد بريخت Arnold Brecht ومارشال ديموك Marshall Dimock مشكلة « الاحتجاج البيروقراطي » أي مقاومة الافراد لسياسات رئيسهم وبخاصة عندما يكون جديدا في منصبه . وقد ارجع ديموك هذا الصراع الى الاتصال غير الكامل بين الخلف (أي المدير أو الرئيس الجديد) والافراد القدامى الذين ينتمون للتنظيم من زمن ، لأن هؤلاء الافراد خلال سنوات ارتباطهم واتصالهم ، وضعوا بعض التصورات التي يعبرون عنها بطريقة ملتوية غير واضحة يجهلها رئيسهم الجديد . لكن ديموك لم يوضح السبب في وجود هذا الاتصال غير الكامل (بين الرئيس الجديد والاتباع) بصفة عامة ، كما يوضح النظم الاجتماعية التي تشكل بصفة خاصة . كما لاحظ أن الخلف يهتم في المحل الأول باحداث التغيير في التنظيم البيروقراطي ، دون أن يوضح الظروف التي توجد هذا الاتجاه .

ويذهب جولدنر الى أنه لا توجد دراسة تجريبية عن عملية التعاقب والظواهر المصاحبة لها غير تلك الدراسة التي اجراها هو في مصنع للجبس يقع بالقرب من بافلو في ولاية نيويورك . ثم يشير الى أن الغرض من الملاحظات التي جمعها في ذلك المصنع تتمثل في :

(١) Weber, M. The theory of social and economic organization, Handersona and parsons, T. (trans. eds) III, Free press, 1974.

١ - الإشارة الى بعض الفروض عن العلاقات المتبادله بين التعاقب والظواهر الاخرى .

٢ - تحديد الخطوط العريضة للسياق النظرى Theoretical Context الذى يناسب ظاهرة الاستبدالات الاستراتيجية .

٣ - وتوضيح الفائدة المحتملة من استخدام مفهوم التعاقب فى دراسة التنظيم .

وعندما بدأت الدراسة ، لاحظ جولدنر أن الافراد فى المصنع يهتمون بأمرين لا ثالث لهما ، الاول : ازدياد درجة التحول الى البيروقراطية . والثانى وجود سلسلة من الاستبدالات بين رؤساء العمال والمشرفين . ومن بين الشواهد الدالة على زيادة التحول الى البيروقراطية ، ازدياد الانفصال بين ملكية الشركة من ناحية ، و ملكية العمال من الناحية الاخرى ، فقد بدأت الشركة تتحكم بكل صرامة وشدة فى كل ما تمتلكه من الآلات والمواد الخام والمنتجات النهائية ، ومنعت العمال من استخدامها فى النواحي الشخصية ، ويرجع هذا التحول الى أن المدير السابق كان واعيا بالمجتمع المحلى الذى يعمل فيه ، كما كان أحد قاداته غير الرسميين ، ولم يحصل الا على قدر ضئيل من التعليم . ولذلك كان يكره الاعمال المكتبية . ثم حل محله مدير جديد من خريجي الجامعة ، له رعى بالشركة واهتمام بالأوامر والتعليمات . ولذلك طلب من المشرفين تقديم عدد اكبر من التقارير ، كما أعلن عددا من التنبيهات تستهدف تحقيق استيعاب النظام فى المصنع . نفذ بكل صرامة وشده كل الأوامر التى تقضى بعدم الغياب ، كما حدد اساليب جديده بعقاب من يخالف التعليمات ، ثم زاد عدد المشرفين وقسمهم الى جماعتين : - جماعة تعرف بالطريقة التى ينبغى أن يؤدى بها العمل وتوجه العمال الى أداء العمل بهذه الطريقة . وجماعة أخرى تعرف طريقة أداء العمل ، وتقوم بالعمل الذى يعجز العمال عن أدائه . وقد ترتب على كل هذه الاجراءات أن بدأ يسود المصنع جو لا شخصى من الأبنية البيروقراطية (٢) .

Gouldner, A. patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, In, 1954. (٢)

ولما كانت كل هذه الابتكارات بدأت بعد مجيء المدير الجديد لذلك كان معامل الارتباط قويا بين التعاقب وتبلور الاتجاهات البيروقراطية ، كما بدأ ذلك المدير ينقل بعض القدامى من المشرفين ورؤساء العمال وإجلال آخرين محلهم . كما أنشأ بعض الوظائف الجديدة لرؤساء العمال ورقى بعض العمال اليها . وهذا التغير السريع في المشرفين كان أمرا غير عادي في المصنع ، أطلق عليه جولدنر « الاستبدال الاستراتيجي » ، ويوضح ذلك أن الخلف أو المدير الجديد أدى إلى زيادة التحول إلى البيروقراطية من ناحية ، كما أدى إلى الاستبدال الاستراتيجي من الناحية الأخرى . ويرى جولدنر أن ذلك يرجع إلى سببين : أولهما - الإطار المرجعي للخلف وتصوراتهِ المتوقعة ، وثانيهما - السمات الموضوعية للمصنع .

٣ - يتكون الإطار المرجعي للخلف من عدة عناصر ، يرتبط العنصر الأول بظروف تعيينه في هذا المنصب . إذ رأت إدارة الشركة أن المدير القديم قد تقدمت به السن حتى أنه لا يرجى إصلاحه ، وأنه لابد من إحلال آخر محله . ولذلك اختارت أحد موظفيها وجعلته مديرا لذلك المصنع . وقام موظفو المكتب الرئيسي بالشركة بتوضيح عيوب المدير القديم ، وطلبوا منه ضرورة تحسين معدلات الإنتاج . ولذلك يشعر المدير الجديد بالعرفان بالجميل نحوهم لأنهم السبب في ترقية إلى هذه الوظيفة الجديدة ، وأخذ في اعتباره كل النصائح التي قدموها له . ولذلك كان حساسا للمعايير الشخصية الشاملة التي قد يستخدمها رؤساؤه في الحكم على أدائه للعمل ، وهو يدرك أنهم سيراقدونه ويلاحظون طريقة أدائه للعمل الجديد الخوط به . كما يدرك قبل أي شيء آخر ، ضرورة التعبير عن شكره لهم وعرفانه بالجميل نحوهم . ولذلك كان قلقا وحريصا كل الحرص على أن يكون مديرا ناجحا في نظرهم . وقد رأى أن الطريق الذي يؤدي إلى ذلك هو اتباع الخوط التنظيمية الرسمية وتجنب الاعتبارات الشخصية التي كان يوليها سلفه المزيد من عنايته واهتمامه .

أما العنصر الآخر الذي يتضمنه الإطار المرجعي ، هو أن للمدير الجديد أصدقاء ساعدوه في الحصول على هذه الترقية والصعود إلى أعلى السلم

• الاقتصادى بالشركه • ولذلك ينزوع منه هؤلاء الاصدقاء أن يرد لهم ما سبق أن قدموه له من خدمات • ولذلك اذا تهرب من التزاماته القديمه نحوهم فان الأمور تسوء لأنه يستطيع عملا - أكثر من أى وقت مضى - الوفاء بهذه الالتزامات • وقد يكون هذا الوفاء • من ناحية اخرى - وسيلة للاحتفاظ بالافراد الذين قد يساعدونه على أداء رسالته • تلك الرسالة التى تتمثل فى تحقيق الأهداف الشخصيه التى يسعى اليها • وهذا الأمر بالذات لا يثير صراعا بين القيم • بمعنى أنه لا يوجد صراع بين التزامات دوره القديم والتزامات دوره الجديد والمعايير التى تحكم كل فئة من هذه الالتزامات •

وقبل أن يصل المدير الجديد الى المصنع عرف الأشياء التى تحتاج الى اصلاح ، ولذلك وضع الاجراءات والسياسات الكفيله باحداث التغييرات المطلوبه • وكان يرى ضرورة الاهتمام بمعايير الكفاية الانتاجيه ، وهى فى الواقع معايير رشيده ومجرده • ويتضح من ذلك أن قدراته التنفيذيه وكذلك منظوره يخلو نسبيا من الاعتبارات غير الرشيده ، ولو أنه كان مرتبطا فى نفس الوقت بروابط الصداقه والتضامن غير الرسمى مع بعض الافراد فى المصنع •

٤ - والمصنع كائى تنظيم اجتماعى يعكس توفيقا بين التنظيم الرسمى من ناحية ، والتنظيم غير الرسمى من الناحية الأخرى ، فقد وجد المدير الجديد أن العمال يستغيرون بعض الادوات من المصنع كى يستخدموها فى اغراضهم الشخصيه ، كما كانوا يحصلون على بعض المواد الخام ان لم تكن المنتجات النهائيه كى يستعملوها فى بيوتهم وورشهم ومزارعهم الخاصه • كما لاحظ أيضا أن بعض العمال يفضلون الحضور مبكرا الى المصنع كى يحصلوا على أجر إضافى ، أو الانصراف مبكرا ، لاغراض خاصة بهم ، والى جانب ذلك لاحظ أن عمال المنجم بالذات لا يتواءمون مع المعايير البروتستانتية المتعلقة بالعمل المنتظم ، لأنهم يعتقدون أن الغياب بعض الوقت من بين الامتيازات التقليديه التى اكتسبوها ، التى تدل على أنهم رؤساء انفسهم •

ولذلك رأى ضرورة أحداث بعض التغييرات حتى تزداد الكفاية الانتاجية ، فألقى مسئولية انخفاض الكفاية الانتاجية على المشرفين القدامى ، الأمر الذى جعله يواجه أول مقاومة شديدة ، وهى ترجع الى أن المدير السابق يأخذ على عاتقه الوفاء بتراث من الوعود والالتزامات نحو المشرفين القدامى أو نحو جماعته غير الرسمية • فالمشرفون فى وضع قوى وقادرون على تعبئة العواطف ضده أو استخدام بعض الأساليب لتعويض جهوده اذا لم يف بالالتزاماته « المتوارثه » • وكان المشرفون القدامى لا يعتبرون المدير الجديد خليفة شرعيا ، لأن الخليفة الشرعى فى نظرهم هو واحد منهم ، وليس هذا الشخص الغريب الذى أتى من مصنع آخر ، ثم أزداد ضيقهم عندما تبين لهم أنه لم يدرك وصفهم الممتاز ، ولذلك عندما أصدر إجراءات زيادة الكفاية الانتاجية قاوموها وتكاتف معهم العمال العاديون لأنهم خسروا المزايا التى كانوا يتمتعون بها من قبل ، كما أن زيادة الكفاية الانتاجية تعنى فى رأيهم زيادة الجهد الذى يبذلونه دون أن يحصلوا على مقابل لذلك • وهذا فى رأيهم هو الظلم بعينه كما كانوا - مثل المشرفين - يشكون فى شرعية المدير الجديد •

أن الطريقة التى يحصل بها المدير على وظيفته معيار من معايير الشرعية ، وتتمثل هذه الطريقة فى أن يكون المدير من بين صفوف العاملين • كما قد يتكون المعيار من الطريقة التى يمارس بها المدير سلطته • فاذا اعترف بالحقوق التقليديه للعمال ولم يتصرف كرئيس ، فقد يرى العمال أن سلطته شرعية ولكنه اسرع الى اعتبار الحقوق التقليديه للعمال من معوقات الكفاية الانتاجية • كما كان ينتظر الأوامر من المركز الرئيسى للشركة ، الأمر الذى أدى الى شعور العمال بالضيق ، لأنهم يعتبرون أن المدير مثل صاحب العمل ، ينبغى أن يتصرف كما يشاء دون أن ينتظر أمرا من أحد ، ويوضح كل ذلك أن المدير الجديد واجه مشكلتين متصلتين ببعضهما الاولى - طريقة تنفيذ اهداف الكفاية الانتاجية التى وصفها بنفسه ، والثانية - طريقة القضاء على مقاومة العمال والمشرفين للخطط التى وضعها كشرط ضرورى لحل المشكلة الاولى ، كما أنه واجه مشكله ثالثه تتمثل فى شعوره بالقلق لأنه نال الترقية على أساس الاختيار وليس على أساس الأقدمية • ثم أزدادت.

المشكلة حدة بسبب المقاومة التي واجهها واتبع في حسمها أسلوبين رئيسيين ،
أما الأول فهو التضامن غير الرسمي ، وأما الثاني ، فهو التنميط اللاشخصي
أو التغيرات الأخرى في التنظيم الرسمي .

٥ - وقد حاول المدير الجديد حسم تلك المشكلة بالتحول إلى البيروقراطية
من ناحية والاستبدال الاستراتيجي من الناحية الأخرى . فبدأ بأثارة التضامن
غير الرسمي أو العاطفة الجماعية ، أي أنه استخدم أسلوب المجتمع المحلي
Gemeinschaft ، أو بقول أكثر دقة ما يشبه المجتمع المحلي في الحدود
التي اتاحتها شخصيته ، فتحدث مع العمال والمشرفين وهنأهم في أعياد
الميلاد وما شابه ذلك من اللمسات الشخصية . ولكن هذا الأسلوب لا يكفي
وحده لتحقيق غايات وعواطف الإدارة من ناحية ، وغايات وعواطف العمال
من الناحية الأخرى ، أذ تهتم الإدارة أساساً بتحقيق معدلات الانتاج وخفض
تكاليفه ، ولكن العمال أقل اهتماماً بذلك . ولذلك من العسير دعم التضامن
غير الرسمي بين العمال والإدارة لتحقيق غايات يراها أعضاء كل جماعة
بطريقة مختلفة . أما الأمر الثاني الذي لابد من أن يتوافر ليكون المدير
حكيماً وناجحاً فهو وجوب معرفة شبكة العلاقات غير الرسمية القائمة بين
أفراد المصنع وعواطفهم التي يعبرون عنها ، ولكنه كان يجهلها ومعنى هذا
كله أن ذلك الأسلوب لا يناسبه . ولذلك اضطر إلى الاستعانة بالأساليب
اللاشخصية والضوابط الرسمية والاستبدالات الاستراتيجية لأنها تناسب
دوره . ولا شك أن مشاكل التعاقب جعلت المدير يتعلم الأساليب البيروقراطية
ويستخدمها كي يستمر في وظيفته ، الأمر الذي يوضح أن التحول إلى
البيروقراطية وظيفي لدرجة التعاقب المرتفعه .

ولكنه لم يبدأ في تنفيذ الاستبدالات الاستراتيجية ، إلا بعد أن كون
جماعة غير رسمية جديدة تتلائم مع حاجاته وتساند مركزه ، لكي ينقل
عن طريقها أوامره إلى باقي أجزاء المصنع . ويتضح لنا من ذلك أنه مهما
كان نمط البناء البيروقراطي الذي يشكله المدير الجديد ، فإن أوامره الرسمية
تحتاج إلى سند أو دعامة من إطار مكون من القيم غير الرشيدة . فقد شعر
المشرفون الجدد بفضل المدير الجديد عليهم ، فأقاموا معه روابط غير رسمية ؛

وقد يعتمد عليها في تحقيق أهدافه ، ومعنى ذلك أن تغيير الأفراد الذين يشغلون الاوضاع الرسمية ، الى جانب الاستبدالات الاستراتيجية كلها تؤثر في التنظيم غير الرسمي وتجعله وظيفيا للمدير الجديد .

ان الولاء الشخصي نحو الذين في يدهم السلطة قد يعوق انتقال السلطة ، ولذلك كان ولاء العمال للأوامر والتعليمات وظيفيا لانتقال السلطة .

ثم يشير جولدنر الى أن معدل التعاقب هو بعد آخر من أبعاد ظاهره التعاقب ، وعند مقارنة المجتمع الحديث بالمجتمعات الأخرى السابقة عليه ، يبدو أن معدلات التعاقب مرتفعه في المصنع الحديث . ولقوة الظاهره شرطان نظاميان :

أولهما - استمرار التنظيمات في الوجود حتى بعد انتهاء حياة مؤسسيها .

أما الثاني - هو الملكية الخاصة لوسائل الانتاج .

وفي هذا الموقف تصبح السلطة كالسلعه Commodity تنتقل من يد الى يد في بعض الظروف العامة .

واذا كان من الواجب انتقال السلطة كثيرا ، فان الولاء للمديرين يعوق ذلك الانتقال ، ولذلك يصبح الولاء للأوامر والتعليمات وظيفيا لانتقال السلطة . ومعنى هذا أن التحول الى البيروقراطية وظيفي لدرجة التعاقب العاليه المحدده نظاميا ، في حين أن درجة التعاقب المرتفعه تعمل كميكانيزم انتخابي لغربلة أسلوب التنظيم البيروقراطي (٢) .

ثم يذهب جولدنر في ختام دراسته الى أن السلطة « كأداة » تشهد الانتباه الى بعض الديناميات المميزه لبعض الصور العصريه من الضبط

(٣) Gouldner, A. Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am, poli, Sci, Rev.; vol. 4 a, 1955.

الاجتماعي • ففي المجتمعات الرأسمالية الصناعية العصرية ، تعتبر الملكية الأساس لاكتساب السلطة والمكانة والنفوذ والقوة • ويترتب على ذلك أن صاحب المصنع يفضل حيازته لنوع معين من الملكية يكون له في نفس الوقت سلطة على موظفيه وعماله • ومعنى هذا أن السلطة تصاحب ملكية وسائل الانتاج • وطالما أن ملكية وسائل الانتاج تباع وتشترى في السوق وكذلك الحال يكون بالنسبة للسلطة • وطالما أن صور الملكية الحديثة يتميز بعضها عن بعض من ناحية بيعها أو شرائها في السوق ، فكذلك الحال يكون بالنسبة للصور الحديثة من الضبط الاجتماعي بما فيها السلطة • ويتضح لنا من ذلك أن الشرط النظامي الآخر لارتفاع معدل التعاقب في الاقتصاد هو السوق بالنسبة للكية وسائل الانتاج • وإذا ترجمنا مشكلة التعاقب الى مصطلحات اقتصادية هي « دوران العمل » بين الافراد الاستراتيجيين Strategic personnel تنشأ شروط نظاميه اخرى لمعدل التعاقب المرتفع هو سوق العمل الحر • وقد لاحظ جولدنر أن معدل دوران العمل المرتفع - أي التعاقب المرتفع - في أي مستوى ، قد يشوه انساق الجماعات غير الرسمية ، ويسبب الى الاجماع غير الرشيد ويعوق التكامل بين العامل وعمله •

ليس التعاقب أو دوران العمل وحده يشوه Disrupt التنظيم غير الرسمي والاجماع ، فهناك مصادر أخرى هامة لسوء التنظيم ، من بينها النزاع على المنزلة الاجتماعية • وأننا لا نستطيع أن نجزم بأن النتائج التي توصلنا اليها لابد ان تنطبق على مجالات تنظيميه Institutional اخرى كالأحزاب السياسية والتنظيم الحكومي • وعلى أية حال فقد ثبت نفعها في دراسة الدرجات المتباينه من التحول البيروقراطي الواضحة في الحزبين الديموقراطي والجمهوري من جانب والاحزاب الراديكاليه الصغيرة من جانب آخر •

ويشير جولدنر في ختام مقاله انه لم يقصد عرض نظرية منظمة مطرده Systematic عن البيروقراطية ، فكل ما أشار اليه أن ارتفاع معدل التعاقب هو أحد الميكانيزمات وطبيعي لتطور التنظيم البيروقراطي • وأنه يستحق المزيد من التأكيد طالما ان الجماعات بها صور من التدرج ، ولذلك

لا نستطيع الافتراض بأن كل الافراد أو كل الاوضاع في نسبة التدرج تمارس قدرا متساويا من التأثير على القرارات التي ينشأ عنها التحول البيروقراطي كنتيجة مخططة أو غير متوقعة • أن على المدير أن يبادر بالسلوك البيروقراطي أو يقبله هو أو رؤساؤه •

وما حاول أن يعرضه في هذا المجال ، هو تحليل بعض الضغوط الناشئة نظاميا التي تتجمع وتتركز على وتتألف مع أوضاع صناعية استراتيجية محددة •

الفصل الخامس

صنع القرار

دراسة في سسيولوجيا الادارة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المشتغلين منهم بعلم الاجتماع أو الادارة و النفس أو السياسة . وتنطاق الأهمية من أمرين أساسيين : أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر « الأكاديمي » في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة الى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع ، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking

والسؤال المطروح هو . ماذا نعني في البداية بكلمة قرار ؟ !

تعني كلمة قرار البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية . على أن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين : - قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير - وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي .

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات ، أما القسم الثانى فينتهى الى أفعال آنية .

وحيثما يكون هناك فخل لقرار فانه بالتداعى لايد وان تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة . ومن

ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أى لحل المشكلة التي تشغله) (١) .

ويرى البعض أن القرار فى أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيّلها وهى فى وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فانه فى أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولا عاما حيث لا استجابة قائمة من قبل (٢) - ومن وجهة نظر « لاندبيرج » يعتبر القرار الإدارى العملية المتضمنة التى بها وصل شخص واحد الى أن يقوم بالاختيار الذى يؤثر فى سلوك الآخرين بالمنظمة فى مساهمتهم لتحقيق أهدافها (٣) .

ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التى تنتهى باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين) .

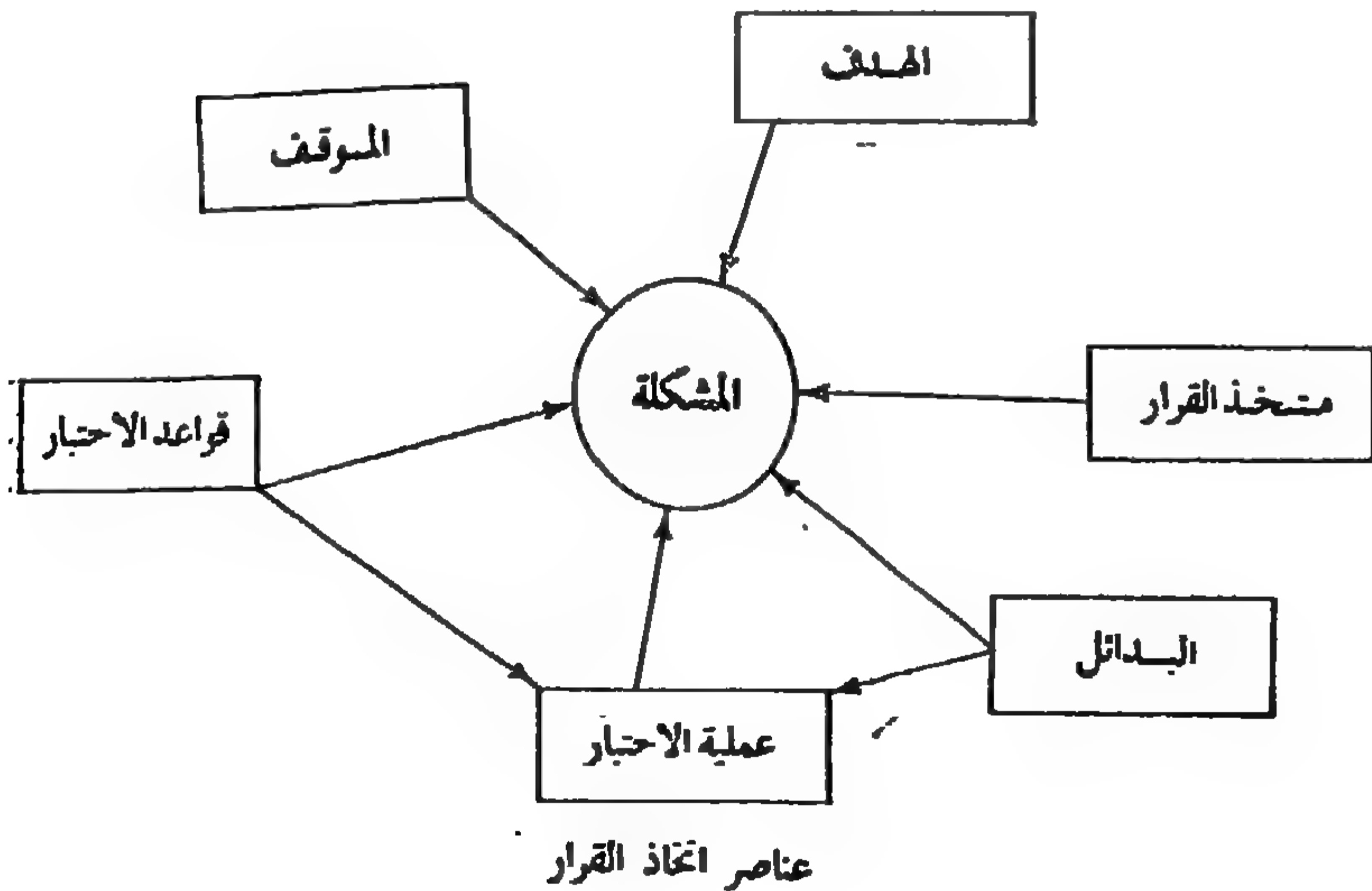
ان مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسية ، سياسية ، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة .

ويرى « طومسون » و « تودين » أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف فى (صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائى بل انه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التى تؤدى الى ذلك الاختيار) (٤) .

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومى صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى ان اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة فى عملية صنع القرارات (٥) .

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين .

- ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية :
- أولا : ان اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول الى حل أمثل .
- ثانيا : أن لأي موقف أو مشكلة عامة حولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة .
- ثالثا : أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها ، والمعيار الرئيسى لقياس مدى فعالية القرار .
- وتدور عملية اتخاذ القرار في اطار معين يشمل ستة عناصر هي :
- ١ - الموقف (أو المشكلة)
 - ٢ - متخذ القرار .
 - ٣ - الهدف .
 - ٤ - البدائل .
 - ٥ - قواعد الاختيار .
 - ٦ - عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل .



مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع الا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل الا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها .

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تنم في ترتيب محدد . فمثلا نجد أن « جريغث يحدد هذه المراحل في :

- تحديد وحصر المشكلة .
 - تحليل وتقويم المشكلة .
 - وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة .
 - جمع المعلومات .
 - صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدما .
 - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ (1) .
- أما « لتشيلد فيضع صورة أخرى على النحو التالي :
- تعريف القضية .
 - تحليل الموقف القائم .
 - حساب وتحديد البدائل .
 - المداولة .
 - الاختيار (٧) .
- ويرى « سيمون » أن صنع القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي :
- اكتشاف المناسبات لصنع القرار .
 - اكتشاف سبل العمل الممكنة .
 - الاختيار بين سبل العمل (٨) .

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادئة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير . وقد تكون على خلاف ذلك ، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) :

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث .
- تحليل الموقف .
- تحديد البدائل والتدبر فيها .
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج .
- الاختيار بين هذه البدائل .

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وامكان الاختيار بين البدائل علما بأن العوامل التى تحد من الرشد فى مجال الادارة تشتمل المقيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية .

بعض العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار :

هناك عدة عوامل تؤثر فى اتخاذ القرار نذكر منها ما يلى :

١ - أهداف المنظمة :

مما لا شك فيه أن أى قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي فى النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فاهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هى محور التوجيه الأساسى لكل العمليات بها ، لذلك فان بؤرة الاهتمام فى اتخاذ القرار هى اختيار أنسب الوسائل التى يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية .

٢ - الثقافة السائدة فى المجتمع :

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التى تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم فى فراغ وإنما تنشطها

في المجتمع والمجتمع • ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار •

٣ - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل •

وفي رأي « سيمون » أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى خلقيا بالإضافة الى محتواها الواقعي ، (٩) •

٤ - العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الاطار السلوكي لاتخاذ القرار في ثلاثة جوانب هي :

الجانب الأول • ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره •

الجانب الثاني : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ، ومن ثم كان اتخاذه له •

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له •
- إتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم •
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل •
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة •

المشاركة في صنع القرار وأهميتها

وجدت الادارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد . وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها :

- نمو المنظمات وتضخم حجمها .
- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فانه يعجز عن الاحاطة بكل الظروف في كل الأوقات .
- ما لمسّه الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الادارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم .
- ان توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي الى اثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة ، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته وفضجه (١٠) .
- هذا وقد يكون اشتراك المرعوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة الى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المتدرج التالي :

- صفر - عدم اشتراك المرعوسين اطلاقا .
- السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة .
- استشارة المرعوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبيا .

٢٠ - استشارة المرعوسين في قرارات هامة ٢٠

١٠٠٪ - اشتراك المرعوسين اشتراكا تاما في عملية اتخاذ القرار (١١) • ويقول « لاندبرج » بينما يمكن أن يشار الى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة الا أنه يمكن بسهولة ادراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي تحديد وتقويم البدائل ، وبالمثل الاختيار النهائي (١٢) حيث يمكن ارجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية الى أشخاص عديدين ، وعلى ذلك يجب النظر الى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعنى في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد • ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها :

٢٠ - الوقت المتاح :

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا او محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في مثل هذه الحالات فان الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية • وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة •

٢٠ - العامل الاقتصادي :

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها ، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات ٢١

٢٠ - المسافة بين الرؤساء والمرعوسين ٢٠

ينبغي ألا يكون اعطاء الفرصة للمرعوسين للمشاركة في عملية اتخاذ

القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرعوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة ، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة .

ـ سرية القرارات :

كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسريب المعلومات منها الى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي اعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المرعوسين الذين ساهموا في صنع القرارات (١٢) .

أنواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات (١٤) .

١ - تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها :

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياساتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتي تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية .

٢ - تقسيم وفق معيار طبيعتها :

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمسئول رسمي فانه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع . وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر . أما القرارات الشخصية فانها القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كقرره ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية . وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه .

٣ - تقسيم بحسب درجة اماكن جدولتها :

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها :- وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة :- وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها :- وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين :-

٤ - تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد :

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسية عليها متاحة ودقيقة وكاملة ، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة ، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة ، وتتخذ قراراتها في اطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها .

على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في اطار أنسب من الاحتمالات ان هذا التقسيم في الحقيقة تقسيم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بـ « نظرية القرار » والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد .

٥ - تقسيم بحسب الموضوع محل القرار :

فهى قد تكون قرارات أجندة أى القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها . وقد تكون قرارات تفضى للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول الى حلول المشاكل مقررة ، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون قرارات تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف . وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة .

٦ - تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة :

ونفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه . ويمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لبعدين متقاطعين هما :

البعد الأفقى : ويبين درجة التأثير التى يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ما تحدثه من تغيير الى درجة جدية والى

البعد الرأسى : ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه ، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمقاييرها .

تلك فى عباله دراسة مبسطة عن موضوع من أهم الموضوعات التى شغلت وتشغل بال « الأكاديميين » ، والتطبيقيين من المشتغلين فى مجالات العلوم الاجتماعية ، آمل ان تتضافر الجهود للوصول بها الى أطر نظرية أكثر وضوحا وتصورات علمية أكثر تفصيلا وعمقا وان تكون تلك النظريات والتصورات قابلة للتطبيق من أجل التنمية والتحديث والارتفاع بمستوى الأداء . والله ولى التوفيق .

المراجع

١ - د. محمد حسن يس ، د. ابراهيم درويش ، المشكلة الادارية-
وصناعة القرار ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ١٩٧٥ ص ٢٠١ .

٢ - William J. Gpre, Administrative Decision-Making : A
Beuristic Model, John Wiley and Sons, New York, 1964,
pp. 130-131.

٣ - Craig C. Lundberg, «Administrative Decisions; A Scheme
for Analysis»; in W. J. Gore and J. W. Dyson, (eds.) — «The
Making of Decisions : A Reader in Administrative Beha-
viour». The Free Press, New York, 1964, p. 20.

٤ - Thompson & Tuden, «Strategies in Decision-Making»
in Fermont Lyden et al., «Policies Decision and Organiza-
tions» Appleton — Century — Crofts New York, 1969, p. 311.

٥ - د. محمد حسن يس ، د. ابراهيم درويش مرجع سابق ص ٢١١ .

٦ - Daniel E. Griffith — «Administrative Theory», Apple
ton — Century — Crofts, New York, 1959, p. 94.

٧ - G. Lundberg in W. Gore & J. Dyson — op. cit., p. 23.

٨ - Herbert A. Simon —, The New Science of Management
Desision», Harper & Bros., New York, 1960, pp. 1-2.

Ibid., p. 24.

— ٩

١٠ - Bene, Bradford, Brownell & Hallenbeck — «Participation and Democracy», in Mail & Mail, (eds.) «Our Community». New York University Press; 1960, pp. 94-95.

١١ - د. سيد الهوارى - الادارة : الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٠ ص٠ ص٠ ٢٢١ - ٢٢٥ ، ٠

C. Lundberg — op. cit., p. 413. — ١٢

١٣ - د. صلاح جوهر ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٧٣ ص٠ ص٠ ١٣٠ - ١٣١ ، ٠

١٤ - د. محمد حسن يس ، د. ابراهيم درويش ، مرجع سابق. ص٠ ص٠ ٢١٣ - ٢١٥ ، ٠

الفصل السادس

مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة

قد يكون سان سيمون أول من لاحظ نشأة التنظيمات العصرية وحدد بعض خصائصها المميزة ، وأصر على انها تحتل مكانا هاما في المجتمع الحديث . وذهب الى ان الاساليب الادارية في مجتمع المستقبل لن تستخدم القوة أو القهر ، ولن تقوم السلطة الادارية على أساس الانتماء الى أسرة محددة أو على أساس الامتيازات الوراثية ، ولكنها قد تنهض على المهارات العلمية « المعرفة » الوضعية التي تتوافر للمديرين .

كما اشار سان سيمون الى وجود علاقة وثيقة بين نشأة العلم الحديث أو المهن التي تشغل بهذا العلم وتطور نزعة المواطنة العالمية Cosmopolitanism فقد توقع ان تتجه المهن الجديدة الى المواطنة العالمية بمعنى ان ولاء من يزاولون احدى المهن لا يتجه نحو الجماعات المحلية أو القومية وانما يدركون ان العالم كله هو وطنهم الذي ينتمون اليه ويكنون له كل الولاء . وقد ادرك سان سيمون ان القواعد الاساسية التي يقوم عليها العلم الحديث قد تغيرت تغيرا عميقا ، وان التنظيم المخطط سوف يلعب دورا جديدا في العالم .

وقد أدى تلميذه كونت دورا هاما في تأسيس علم الاجتماع وفي تطوير التحليل التنظيمي ، ولكنه كان يفتقر الى احساس سان سيمون بأهمية الصور الجديدة من التنظيم الاجتماعي . وفي الواقع اعتقد كونت في وجوب استخدام التنظيم المخطط عندما يتعرض المجتمع الى تهديدات خطره ، الا انه كان يعتقد اعتقادا عميقا بأن « النظام العام » النهائي الذي ينشأ بصورة تلقائية

هو دائما اسمى من ذلك التنظيم الذى يكونه الانسان ويزكيه . ولذلك فان المصطلح الاساسى عنده هو التلقائيه ، وعلى هذا الاساس يذهب كونت فى نظريته الى القول بأن الدعم التلقائى « الطبيعى » للنظام الاجتماعى هو الموجه المضاد للتنظيم السياسى أو القانونى أو الدستورى القائم على التخطيط (١) .

وعلى أى حال يرى أصحاب الاتجاه العضوى ان التنظيم كائن عضوى اجتماعى يتطور عبر الزمان ؛ وسواء أكان التنظيم شراكة تجارية أو بيروقراطية حكومية فهو يستجيب استجابة معقدة لبيئة تاريخية خاصة ، كما يتوافق باستمرار مع حاجات اعضائه وعواطفهم وانفعالاتهم ، الى جانب توافق اعضائه معه . وليست الوظيفة الاولى للمنظمات هى الحصول على الارباح بأفضل وسيلة رشيدة ، وليست الثناء على مهندس الانتاج لكفايته الانتاجية وبعث السرور فى نفسه ، وانما هى ترقية أو دعم قيم الاستقرار والتماسك والتكامل الاجتماعى .

ويعتبر التون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية وتركزت ابحاثه على دراسة العلاقة بين الانتاجية والروح المعنوية للعمال ، واستنتج ان الروح المعنوية الى حد كبير - وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة والتي تؤدى مجموعة محددة من الوظائف وتفتى أفكار مايو بمعنى من المعانى الى تقاليد أصحاب نظريات المجتمع المحلى الصغير .

وقد كشف مايو وزملاؤه ان :

- ١ - كمية العمل الذى يستطيع العامل انجازه لا يتحدد بقدرته الجسمية وانما بقدرته الاجتماعية .
- ٢ - تلعب المكافآت غير الاقتصادية دورا هاما فى تحديد حافزية العامل وسعادته .

Merton, R. Sociology Today, Free press, New York, (١)

1954, pp. 400-401.

٣ - ليس التخصص الدقيق أفضل صور تقسيم العمل من ناحية الكفاية الانتاجية .

٤ - لا يستجيب العمال للإدارة ومعاييرها ومكافآتها كأفراد وإنما كأعضاء فى جماعات .

وقام مايو ومعاونوه بعدد من التجارب المشهورة توصل منها الى عدد من النتائج لعل من أهمها :

١ - اوضحت دراسات الاضائة والاجهاد ان المعايير الاجتماعية وليست القدرات الفسيولوجية هى التى تحدد مستوى الانتاج .

٢ - تؤثر الجزاءات والمكافآت غير الاقتصادية فى سلوك العمال تأثيرا هاما ، كما تحدد أو تقيد من أثر وفاعلية الحوافز الاقتصادية . ففى حجرة الملاحظة كان هناك نوعان من الجزاءات والمكافآت غير المادية التى تقضى بأن العامل الذى ينتج أكثر أو أقل من المعيار المحدد اجتماعيا يفقد حب واحترام زملائه العمال . وقد فضل كل العمال تقوية علاقات المحبة بأصدقائهم عن الحصول على مبلغ أكبر من المال .

٣ - لا يفعل العمال أو لا يستجيبون كأفراد ولكن كأعضاء فى جماعات . فالعامل لا يشعر بالحرية ، أى انه ليس حرا فى تحديد معدل انتاجه ، لان هذا المعدل تضعه الجماعة وتفرضه على اعضائها ، فاذا انحرف العامل عن معايير الجماعة بالزيادة أو بالنقصان يوقع عليه العقاب من جانب زملائه فى العمل . فالجماعة هى التى تحدد سلوك الفرد . ولن يستطيع الفرد تغيير سلوكه الا اذا غيرت الجماعة من سلوكها . واذا كانت معايير الجماعة ثابتة لم تتغير ، فان الفرد يقاوم أى تغيير فى سلوكه ، وتزداد مقاومته كلما ازداد انحراف هذا التغيير عن معايير الجماعة ، اما اذا تغيرت معايير الجماعة فإن المقاومة تختفى تماما .

٤ - وقد ابرزت هذه التجارب أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية . فقد افترضت الادارة ان القيادة الوحيدة للعمال تتمثل في رؤساء العمال والمشرفين بالنسبة للمسائل المتعلقة بالانتاج على الاقل ، ولكن حجرة الملاحظة أوضحت ان احد العمال العاديين كان يسيطر على سلوك الجماعة أكثر من أى فرد آخر ، وكان يساعد الجماعة على أداء وظائفها الاجتماعية .

٥ - وقد اكدت مدرسة العلاقات الانسانية أهمية الاتصال بين الادارة والعمال العاديين ، لتفسير الاسباب التى أدت الى القيام بأسلوب معين من الفعل . كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات أو المراتب العليا في اتخاذ القرارات أو بخاصة فيما يتعلق بالمسائل التى تسهم مباشرة ، والى جانب ذلك ابرزت أهمية القيادة الديمقراطية التى تعتبر وسيلة فعالة للاتصال ، وتشجع العمال على المشاركة ، كما انها قيادة عادلة وليست تعسفية ، تهتم بمشاكل العمال ولا تكتفى بمشاكل العمل .

٦ - يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعى للصناعة الى القرن مايو ، فهو يؤكد انه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم : الاول هو التنظيم التكنولوجى والآخر هو التنظيم الانسانى ، أو يقول آخر يتكون المصنع من بيئة مادية واخرى اجتماعية . ولا تشمل البيئة المادية الطقس والجو فحسب بل وأيضا الادوات والآلات والمواد الخام وغير ذلك وتنظيم هذه البيئة ، وتحديد بطريقة محددة لاداء مهمة أو وظيفة التنظيم التكنولوجى وهى الوظيفة الاقتصادية بالذات أى الاهتمام بالانتاج وتوزيع الاشباعات المادية على أعضاء التنظيم . ولذلك عند دراسة هذه الوظيفة يجب الاهتمام بالتكاليف والارباح والكفاية الإنتاجية : ومعنى ذلك ان التنظيم التكنولوجى يشير الى ذلك التنظيم المنطقى والفنى للمواد والآلات والادوات والمنتجات النهائية كما يشير الى كل الاشياء المادية المتصلة بمهمة الانتاج

الفنى • أما البيئة الاجتماعية أو التنظيم الانسانى فيتكون من عدد من الافراد الذين يعملون معا للوصول الى هدف مشترك هو الغرض الجماعى للتنظيم الكلى • لكن الافراد لا يتفقون فيما بينهم حول ما يريدونه من العمل لان هذه المطالب تتوقف على حاجاتهم المادية والاجتماعية ، ثم ان هذه الحاجات والعواطف المرتبطة بها تختلف تبعا لتاريخ الفرد وظروفه الاجتماعية، كما تختلف تبعا لحاجات وعواطف الأفراد المتصلين أو المرتبطين به داخل مكان العمل وخارجه • ومعنى ذلك ان العلاقات الانسانية تهتم بدراسة الظاهرة الفردية ، غير ان التنظيم الانسانى للمصنع هو شىء أكثر من عدد الافراد الذين يعملون لديه لان هؤلاء الافراد يتفاعلون معا وتنشأ بينهم أنماط معينة من العلاقات أى يكونون جماعات مختلفة وهذا هو المقصود بالتنظيم الاجتماعى • ويتضح من ذلك ان العلاقات الانسانية تهتم بدراسة الظاهرة الاجتماعية الى جانب الظاهرة الفردية •

فالتنظيم الاجتماعى للمصنع يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الافراد الذين يعملون معا ويتفاعل بعضهم مع بعض ويتقبل معظم هؤلاء الافراد هذه الانماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية ، ولذلك يستجيبون لها تبعا لما يمليه أو تفرضه عليهم • أى ان هذه الانماط تحدد وتقرر السلوك المتوقع من الشخص فضلا عن السلوك الذى يتوقعه من الآخرين •

٧ - غير ان التنظيم الاجتماعى للمصنع ينقسم الى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، أى ان التنظيم الاجتماعى للمصنع ينظم فى صورة رسمية من ناحية وفى صورة غير رسمية من الناحية الاخرى • وفى الصورة الاولى نرى ان المصنع يتكون من عدة فئات أو مستويات ولذلك نستطيع ان نميز بين العامل الماهر والعامل غير الماهر ، وبين رئيس القسم ورئيس الجماعة • وهكذا تنشأ بينهم أنماط محددة من العلاقات الاجتماعية • ويعنى هذا ان التنظيم الرسمى للمصنع يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التى ترسم ما يجب ان تكون عليه علاقات الشخص بالآخر لاداء مهمة الانتاج

الفنى بفاعلية وكفاءة أو هى بقرل آخر تعين وتقرر العلاقات التى من المفروض ان تحدث داخل التنظيم الرسمى من ناحية ، وبين التنظيم الانسانى والتنظيم التكنولوجى من الناحية الاخرى ، حيث انهما يتفاعلان معا لاداء مهمة الانتاج . ومجمل القول ان التنظيم الرسمى يتكون من أنماط العلاقات المتبادلة بين الافراد التى تحددها المنظمة فى ضوء ما تضعه من نظم وقواعد وسياسات وتعليمات . ويرمى هذا التنظيم الى تحقيق اغراض الاقتصادية للمشروع كله فضلا على تحقيق الجهد التعاونى . ويتضح من ذلك ان التنظيم الرسمى ينمى كل انساق الضبط أو الرقابة والقواعد والتعليمات المتصلة بالاجور والغرامات ورقابة الجودة . الخ . التى تدخلها المنظمة لتحقيق الاعراض الاقتصادية للمشروع الى جانب الاسهام الفعال من جانب اعضاء المنظمة فى تحقيق هذه الاعراض .

٨ - اما الصورة الاخرى فتوضح التنظيم غير الرسمى ، لأن التنظيم الرسمى لا يمثل كثيرا من انماط التفاعل الانسانى ، لانه يفترض ان تنظيم المنظمة يتوافق مع اللوحة التنظيمية ، ولكن هذا التوافق لا يحدث فى كثير من الاحيان ، فاللوحة التنظيمية توضح العلاقات الوظيفية بين وحدات العمل ولكنها لا توضح الفروق أو التمييزات القائمة فى المسألة الاجتماعية والحركة والتوازن ، كما لا توضح تسلسل قيم المكانة الاجتماعية التى تجعل عمل الرجل أهم من عمل المرأة ، وعمل الكاتب أهم من عمل العامل . وهى الى جانب هذا وذاك لا توضح الجماعات الأولية . ويرجع السبب فى ذلك الى ان الخريطة التنظيمية تفترض ان الخطوط المنطقية للتنسيق الرأسى والافقى بين الوظائف تمثل أنماط التفاعل الراقى بين الافراد الذين يشغلون أماكن اجتماعية مختلفة ، كما أن التنظيم الرسمى لا يهتم بالعواطف والقيم الكامنة فى التنظيم الاجتماعى والتى على أساسها ينشأ التفاضل والترتيب والتكامل بين الافراد والجماعات بطريقة رسمية ، اذ يكون الافراد فيما بينهم علاقات شخصية وجماعات غير رسمية ويكون لكل عضو فيها وضع أو مركز محدد وعلى ذلك يشير التنظيم غير الرسمى الى العلاقات

الاجتماعية التي تنشأ بين الموظفين أو العمال أعلى وأسفل التنظيم الرسمي ،
أو أنه يشير إلى العلاقات التنظيمية الفعلية التي تنشأ نتيجة التفاعل بين
الخطة التنظيمية وضغوط العلاقات بين الأشخاص التي تنشأ بين المشركين
في المنظمة .

ويؤدي التنظيم الاجتماعي غير الرسمي وظائف محددة قد تكون طيبة
أو غير طيبة ، فقد يكون هذا التنظيم شرطاً ضرورياً كي يتحقق التعاون
الفعال بين العمال والإدارة . صحيح أن التعاون يفرضه التنظيم الرسمي ،
ولكن قدراً كبيراً منه يتحقق على المستوى غير الرسمي ، أي أن التنظيم غير
الرسمي يسهل أداء التنظيم الرسمي لمهامه . ولكن في بعض الأحيان قد
يعارضه ويعوق أداءه لوظائفه ومن ثم لا مكان فهم وظيفة التنظيم غير الرسمي
لا بد من الاهتمام بدراسة العلاقة بينه وبين التنظيم الرسمي .

٩ - وكشفت مدرسة العلاقات الانسانية عن علاقة الاعتماد المتبادل
بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الانساني ، ويعني هذا أن التنظيم
الانساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي حتى يمكن تحقيق الأغراض
الاقتصادية بشيء أكثر من الفاعلية أو لزيادة رضا أعضائه وبالمثل فإن تغير
التنظيم التكنولوجي يتطلب تكيف أو تعديل التنظيم الانساني .

١٠ - وذهبت مدرسة العلاقات الانسانية إلى أن التنظيم الصناعي
نسق اجتماعي والنسق الاجتماعي شيء كلي يتكون من أجزاء فيها علاقات
من الاعتماد المتبادل والتوازن ويترتب على ذلك أنه لا مكان فهم سلوك العمال ،
فلا بد من فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا
التنظيم بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة ، كما أن الأنشطة التي تقوم
بها الجماعة أثناء العمل مع ما تحصل عليه من أشباع أو ما تصاب به من
حرمان كلها مظاهر مختلفة لنمط معقد من العلاقات المتبادلة القائمة بين
أعضائها . ومعنى هذا أن الجماعة نسق اجتماعي كما أن التنظيم الصناعي الذي
توجه فيه هو أيضاً نسق اجتماعي .

نقد اتجاه الرشاد ونموذج النسق الطبيعي :

تعرضت مدرسة العلاقات الانسانية للكثير من النقد والهجوم وخاصة من العلماء البنائيين من امثال اقزيونى ولو ان هؤلاء البنائيين استفادوا كثيرا من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية كما استفادوا من المفاهيم التى جاءت بها مدرسة الادارة العلمية التى كانت تعارضها العلاقات الانسانية . ورغم هذا الهجوم استمرت العلاقات الانسانية فى الوجود حتى الوقت الحاضر بعد اجراء بعض التعديلات عليها ، كما ان كثيرا من افكارها مازال بعض علماء الاجتماع ياخذون بها بعد توضيحها أو تفسير المقصود منها .

وقد نشأت العلاقات الانسانية فى الاصل للرد على أصحاب نظريات الادارة والتنظيم الذين يهتمون بالتنظيم الرسمى وحده ويهملون ماعداه . ولو ان هؤلاء العلماء لم يكونوا من علماء الاجتماع غير ان ماكس فيبر وهو من علماء الاجتماع البارزين اهتم بالبيروقراطية وهى نمط من انماط التنظيم الرسمى وله اسهامات لها اهميتها البالغة فى هذا المجال وقد تناول علماء الاجتماع نظريته بالشرح والتفسير أو النقد والتعديل .

وعلى أى حال نشأت عن هذه التقاليد طريقتان مميزتان عن بعضهما فى دراسة المنظمات المعقدة من خلال كتابات علماء الاجتماع ، تتمثل الطريقة الاولى فى أفضل صوره فى كتابات ماكس فيبر التى تصور المنظمة على اساس النموذج الرشيد أو مذهب الرشاد الميكانيكى . أما الطريقة الاخرى فتهتم بتصوير المنظمة على اساس نموذج النسق الطبيعي أو على أساس المذهب العضوى .

وقد عرض جولدنر (٢) الانتقادات الموجهة لهذين الاتجاهين وسنحاول فى الصفحات التالية عرض هذه الانتقادات .

(٢) Gouldner, A. Metaphysical pathos and the theory of

Bureaucracy, Am. Poli. Sci. Rev, vol, 49, 1955.

Gouldner, A., Patterns of Industrial Bureaucracy, Gilencoe, In, 1954.

نقد اتجاه الرشاد :

يؤكد أصحاب اتجاه الرشاد ان المنظمة - دون غيرها من الجماعات - تتميز ببعض الخصائص كالمعرفة ، واستخدام المهنين والخبراء ، والعلاقات اللامنتهية التي يرجع اليها الفضل في ارتفاع الكفاية الانتاجية . غير ان هذه الخصائص بالذات - كما يؤكد جولدنر - تسهم في احداث بعض المشاكل مثل : شرعية السلطة الادارية على التخصصات النادرة ، والحاجة الى الولاء في مقابل الحاجة الى الخبرة والقيم التقليدية في مقابل القيم البيروقراطية ، ودائرة الترشيح ، وسنناقش كل مشكلة منها :

المشكلة الاولى :

شرعية السلطة الادارية على التخصصات النادرة :

أوضحنا من قبل ان السلطة الادارية في التنظيم الرشيد تستند الى حد كبير على الكفاءة الفنية ، أى ان الادارى يتمتع بالسلطة لان له معرفة او مهارة متخصصة في مجال محدد بالذات . ومعنى هذا انه يشغل وظيفته على اساس ما يعرفه عن المنظمة او على اساس ان له مهارات فنية محددة . ولكن هذا الامر قد يكون غير صحيح . لان هناك بعض الاعتبارات الاخرى كالانتماء الى عائلة إرستقراطية شرعية . فقد يحصل بعض الاداريين على وظائفهم بفضل الاشخاص الذين يعرفونهم وهو امر يقال من شأنهم في نظر زملائهم داخل المنظمة الذين يعتبرون المحابة والمحسوبية دعائم غير شرعية تستند اليها السلطة .

... وعلى أى حال فان الاداريين الذين يعتمدون في سلطتهم على المعرفة او المهارة الفنية يتسببون في وجود بعض التوترات عندما يحاولون رقابة رؤوسهم المختلفين عنهم من ناحية التخصصات الفنية . فاذا كان مدير المصنع او مدير الانتاج خبيراً في الالكترونيات مثلاً ، فان رؤوسه لا يتقبلون سلطته وأوامره اذا كانوا خبراء في مجال آخر ، فهم يريدون ان سلطته غير شرعية .

لانه يفتقر الى الصفات والمهارات الفنية المناسبة التي تبرر سلطته • ولذلك
ينشأ التوتر داخل المنظمة • غير انه توجد حلول كثيرة لهذه المشكلة •

الأول : الاستناد الى الوظيفة :

أى ان تكون السلطة شرعية على اساس الاستناد الى وظيفة يحدد ما
تنظيم قانونى صارم ودقيق • ومعنى هذا ان الذين يشغلون أوضاع السلطة
داخل المنظمة يكون لهم قدر من الضبط الالزامى يخول لهم اصدار الاوامر
وفرض الطاعة على مرؤسيهم على اساس الاستناد الى الوظيفة ، وليس على
أساس المهارة والخبرة • ويتضح من ذلك انه يوجد معياران مختلفان كى
تكون السلطة شرعية ، هما الخبرة والمعرفة الفنية من ناحية ، والاستناد الى
الوظيفة من الناحية الاخرى • ويتواجد هذان الخطان من السلطة معا فى آن
واحد • ويترتب على ذلك ان الاداريين داخل المنظمة الواحدة يصدرون الاوامر
والتعليمات الى مرؤسيهم بتبريرين مختلفين تماما ، أما الأول فهو « افعل
ما أمرك به لانى أعرف احسن منك » ، وأما الثانى فهو « افعل ما أخبرك به
لانى انا الرئيس » •

ولكن المدير يفتقر غالبا الى احد هذين التبريرين ، فاذا كان يطلب
الطاعة على اساس انه الرئيس ، فان مرؤسيه يقاومون سلطته على اساس
انهم أنفسهم خبراء فى تخصصاتهم ويعرفون احسن منه • ولعل أفضل مثال
يوضح ذلك هو التوترات بين جماعات الاداريين والفنيين • اذ يتكون تنظيم
الفنيين من متخصصين يقدمون الاستشارات أو النصائح للاداريين أو يجرون
لهم الابحاث ، فى حين ان تنظيم الاداريين يتكون من رؤساء العمال والمشرفين
الذين يشرفون على الانتاج • ويحدث جانب من الصراع بين جماعات الفنيين
والاداريين داخل المنظمة الواحدة بسبب ان سلطة الجماعة الاولى تستند الى
المهارة والخبرة فى حين أن سلطة الجماعة الاخرى تعتمد على مجرد الاستناد
الى الوظيفة • ومعنى هذا ان الصراع بين الاداريين والفنيين ينشأ عن وجود
أساسين مختلفين تقوم عليهما السلطة •

الثانى : الاهتمام بالنتائج :

يتمثل الحل الثانى للمسكلة فى وضع بعض القيود على المعايير المستخدمة فى التفيد على أعمال المرعوسين وتقييمها . فيكف الرئيس عن رقابة الاجراءات الفنية التى يؤدىها المرعوس ، ليهتم بتقييم هذه الاجراءات على أساس النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة ، أى ان الرئيس يهتم بالنتائج وحدها ، ولهذا السبب يجعل مرعوسه مسئولاً عنها ويحاسبه عليها . ولكن المرعوس - من الناحية الاخرى - لا يهتم بالنتائج فحسب بل وأيضا باتباع الاجراءات الفنية المناسبة فى نظر زملائه فى المهنة . فالطبيب يعتبر العملية ناجحة اذا أنجزها بالطريقة التى حددتها المهنة وان مات المريض . وهذا التواء مع معايير المهنة الواحدة شرط ضرورى كى يحتل الطبيب أو أى خبير آخر مكانة عالية فى جماعته المهنية . ويتبين من هذا أن التوتر ينشأ بسبب اهتمام الرئيس بالنتائج واصرار الخبير الرؤوس على اتباع الاجراءات الفنية المناسبة . وقد أطلق هيوز Hughes على هذه الناحية الصراع بين الحاح العمل وبين الروتين المهني . وهو يشير الى ان العمل يأتى الى الاختصاصى المهني وهو يعانى من مشكلة ملحة أو مشكلة تسبب له القلق والاضطراب ، غير أن الاختصاصى المهني شاهد هذه المشكلة من قبل عدة مرات ويعتبرها مهمة روتينية ويعالجها بطريقة لا شخصية محددة فنيا .

الثالث : تخصص الادارة :

يتطلب هذا الحل اعتبار الادارة مجالا متميزا فى حد ذاته يختص بمشاكل العلاقات الانسانية . ولكن هذا الاتجاه اوجد نتائج مدمرة داخل المنظمة ، تتمثل فى الصراع بين الأجيال الى جانب الصراع بين جماعات الصفوة الجديدة والقديمة على السواء ، لأن دراسة العلوم الاجتماعية أو التدريب على العلاقات الانسانية لا يقضى على الصراع بين الاجيال داخل المنظمات . ويرجع ذلك الى أن جيل كبار السن يجهل التطورات الحديثة فى تخصصهم وقد يقاومونها خشية ان تتضاءل أهمية مهاراتهم . ومعنى هذا ان الاختلاف أو التناقض سيزداد بين الاساليب والمعرفة الجديدة ، والاساليب والمعرفة

التدريسة ، ويتضح من ذلك ان نمو المعرفة العلمية وازدياد استخدامها لن يقضى على التوتر التنظيمى بين الاجيال ، بل سيكون موضوعا جديدا يدور عن حوله الصراع .

المشكلة الثانية : الحاجة الى الولاء فى مقابل الحاجة الى الخبرة :

ان التوتر بين السلطة القائمة على الاستناد الى الوظيفة والسلطة القائمة على المعرفة الفنية يتسبب فى وجود بعض المشاكل فيما يتصل بتعبئة أو تجنيد الخبراء الفنيين والتفتيش عليهم وتقييم ادائهم . فقد لا يكون الرئيس المباشر للخبير مؤهلا للحكم على عمله . وقد لا يتوافر فى نفس الرقعة سوى عدد قليل من الافراد المؤهلين لتقييم الاداء داخل المنظمة كلها . وحتى اذا وجد داخل المنظمة الواحدة عدد قليل من الافراد الصالحين لهذا العمل ، فقد يكون بينهم وبين الخبراء الفنيين صلات من الصداقة القوية أو المنافسة الشديدة الامر الذى يجعل احكامهم متحيزة غير موثوق بها . ويعنى هذا ان الاداريين الرؤساء يجب ان يعتمدوا على افراد من خارج المنظمة لتعبئة الخبراء الجدد أو الحكم على اداء الخبراء الموجودين فعلا عندهم . وهذا بدوره يعنى ان الخبير نفسه يعتمد على رأى هؤلاء الخبراء الموجودين خارج المنظمة التى يعمل فيها لتثبيت وضعه ودعم مركزه . الامر الذى يجعله يقاوم الضغوط التى يفرضها عليه رئيسه المباشر لى يهتم بالنتائج وحدها ، كما يجعله يقاوم الضغط الذى تفرضه عليه ادارة المنظمة نفسها . ويوضح كل هذا ان الخبير يضطر الى احد ما - الى ان يكون عالميا Cosmopolitan . على اساس انه يهتم بتوقعات الاشخاص من خارج جماعته المحلية . وبعبارة ارتباط الخبير بالخارج لا يعتبر من رجال الشركة ، أو لا يعتبر رجل المنظمة Organization Man كما يقول وليام وايت . William H. Whyte . لأن ولائه غير كامل نحو المنظمة التى تستخدمه (٢) .

(٢) Whyte, W. J. R. The organization Man, N. Y. 1956.

وقد ينشأ الصراع بين حاجة المنظمة للولاء وحاجتها للخبرة . فقد تعمل المنظمة على ترقية بعض الأفراد على أساس الأقدمية - وهو مقياس عام للولاء ، وقد تعمل في نفس الوقت على ترقية بعضهم الآخر على أساس المهارة والكفاءة . وترتبط هذه المشكلة بالتوترات القائمة بين ما يسمى عالميون Cosmopolitan ومحليون Locals داخل المنظمة الواحدة . فالعالميون يرتبطون بالمهنة أكثر من ارتباطهم بالمنظمة التي تستخدمهم ، ويستجيبون لأحكام زملائهم في المهنة مهما كان المكان الذي يعملون فيه . أما المحليون فيسعون إلى زيادة شعورهم بالأمن داخل المنظمة بتثبيت مركزهم بداخلها بدلا من تثبيت مركزهم داخل مهنتهم . أي أنهم يستجيبون للأفراد داخل المنظمة ويلتزمون بهم أكثر من التزامهم بأدوارهم المهنية .

وقد تتكون زمر غير رسمية داخل المنظمة ، يضم بعضها العالميين ويضم بعضها الآخر المحليين ، وينشأ الصراع بينها ، ذلك الصراع الذي احتل اهتمام بعض العلماء ، فقد أجرى روبرت هاينشتين Robert Habenstein وادوين كريست Edwin Christ دراسة عن بعض الانماط من المفرضات : ولاحظا وجود الصراع بين الزمر أو بين ما أطلقا عليه المسافرين Internat وحارس المنزل home-guard وهو تمييز يقابل العالميين والمحليين .

كما أن هوبرت سيمون. بارنارد وغيرهما يؤكدون. إن كل منظمة تتطلب من أعضائها بعض الولاء ولكنها تحتاج من ناحية أخرى إلى عدد من الأفراد ذوي المهارات المتخصصة والخبرة وكان العلماء لا يبركون أن أشباع إحدى هاتين الحاجتين قد يحبط أشباع الحاجة الأخرى . فقد افترض ماكس فيبر أنه كلما ازدادت خبرة الأفراد ، ارتفعت كفاية التنظيم . وازداد بالتالي ثباته واستقراره . ومعنى هذا أنه كلما ازدادت خبرة الأفراد ، ازداد ولاؤهم نحو التنظيم وارتباطهم به . ولكن بعض الأبحاث أثبتت أن الأفراد الأكثر خبرة نظرتهم أكثر عالمية ، أي أنهم أقل ولاء نحو المنظمة التي تستخدمهم . ويتبين من ذلك أن استقرار المنظمة واستمرارها في الوجود قد يتعرض للتهديدات أو الهزات القوية إذا كانت سياسة التعبئة تهتم بأحدى هاتين الحاجتين دون الأخرى . بمعنى أن التهديد الذي تعرض له المنظمة بسبب اتخاذ سياسة

عامة تعنبر الولاء اكثر أهمية من « العقول » لا يقل عن التهديد اذا كانت السياسة العامة تهتم بالخبرة وحدها .

وكثير من الدراسات التى اجراها وليام وايت عن رجل المنظمة تناقش الجهود التى تبذلها الصناعة لربط ولاء الادارة بالشركة التى تستخدمها ، وهذه المحاولة التى تبذلها الصناعة لتكوين رجال المنظمة هى فى الواقع جهد لخلق صفوة جديدة تتكون من افراد ذوى اتجاه محلى مخلصين للمنظمة ولهم سلطة شرعية على أساس المهارات التى يكتسبونها فى العلاقات الانسانية ، وبذلك يتحقق التوازن بين هؤلاء المديرين وبين الفنيين والمهندسين والخبراء الذين يرتبطون بمهنتهم اكثر من ارتباطهم بالشركات التى يعملون بها .

ويوضح كل هذا ان هناك مؤشرات متعددة لوجود توتر بين حاجة التنظيم البيروقراطى الى الخبرة وحاجته الى الولاء لأن اشباع الحاجة المرحدة تفرض بعض القيود على طريقة اشباع الحاجة الاخرى .

المشكلة الثالثة : القيم التقليدية فى مقابل القيم البيروقراطية :

ان استقرار المنظمة مثل استقرار اية جماعة أخرى يعتمد على درجة تواؤم بعض اعضائها مع رغبات أو توقعات بعضهم الآخر . وتتحدد هذم التوقعات فى ضوء مجموعة من القيم والمعتقدات التقليدية التى استمدتها الافراد من المجتمع اثناء عملية التنشئة الاجتماعية أى ان هناك مجموعتين من القيم تحددان التفاعل الاجتماعى بين اعضاء الجماعة واحدة ، غير ان القيم التقليدية قد تنحرف عن القيم البيروقراطية الرشيدة . لأن السلطة التنظيمية تمنح لاصحاب المهارة والكفاءة ، فى حين ان القيم الاجتماعية التقليدية تتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم ، أو للذكور دون الاناث . وقد يؤدى تطبيق المبادئ البيروقراطية الى توترات عميقة داخل التنظيم ، فقد أوضح وليام فوت وايت فى دراسته عن صناعة المطاعم وجود توترات بين خادم صالة الطعام وخادم المطبخ لان العامل الاول يبدأ الفعل ويصدر الأوامر الى العامل الثانى ، وان كان الاول هو الاصغر سنا ، أو كان الأنثى والاخر هو الذكر .

وثمة مظاهر أخرى توضح ان التنشئة الاجتماعية السابقة تغرس في الفرد بعض القيم البيروقراطية . فالفرد ينشأ في جماعة أولية ذات قيم تقليدية وعلاقات شخصية . وعندما ينمو ويشترك في جماعات ثانوية فإنه يقيم هذه الجماعات على اساس المعايير التي سبق ان اكتسبها في الجماعات الأولية كما يلاحظ ان العلاقات في الجماعات الثانوية علاقات لا شخصية للغاية ، وهو أمر لم يألّفه من قبل ، ومن ثم يستجيب بطريقة عدائية للروتين التنظيمي ويتفقدّه ويهاجمه باعتباره اجراءات رسمية عقيمة .

ولكن عملية التنشئة الاجتماعية تحاول التخفيف من حدة هذه التوترات، بأن تقطع الطفل عن انماط الجماعات الأولية اثناء حياته المدرسية ، ففي السنوات الاولى من المدرسة الابتدائية يخصص لكل فصل مدرسة وحدة ، ولكن في السنتين الخامسة والسادسة يكون لكل مادة مدرس خاص كما تزداد نسبة المدرسين الذكور ويستمر الامر على هذا المنوال في مراحل التعليم ، حتى يتعود الطفل على انماط العمل البيروقراطي المتخصص المشاهد في حياة الكبار .

المشكلة الرابعة : دائرة الترشيح :

يشير الرشاد الى اننا نستطيع دائما اداء الاشياء بطريقة افضل . فليس هناك شيء مقدس ، وليس هناك بالتالي شيء لا يمكن تغييره . وتتجه الاساليب العلمية الرشيدة الى الخروج عن نطاق الاشياء المادية ، لتغزو دائرة العلاقات الانسانية . غير ان هذا الانتشار يؤدي الى عدم استقرار المنظمة لان معاملة الافراد كأدوات تستخدم بطريقة لا شخصية لتحقيق غايات محددة قد يؤدي الى انتهاك القيم التي تعتبر الافراد غايات في حد ذاتهم . كما ان الدوافع المستمرة لترشيح التنظيم قد تضر بالضوابط التلقائية غير الرسمية التي اسهمت من قبل في استقراره . وقد أوضح ذلك بيتر بلوخين اشار الى ان ادخال سجلات الاداء الاحصائية جعل الاختصاصيين لا يتعاونون في تحقيق أهداف التنظيم ، وهي بالتحديد توفير وظائف للعملاء الى جانب انه اضعف العلاقات القوية بينهم كما اضعف الروح المعنوية .

فالدافع الى الادارة الرشيدة قد يخلق مشاكل جديدة ، يتطلب علاجها
تأجيل اساليب أخرى رشيدة ، قد تضر بميكانيزمات الضبط الاجتماعي غير
الربهي . ومعنى هذا أن استخدام الاساليب الرشيدة يتطلب ازدياد الترشيح
في المجتمع وتنشأ هذه المشاكل عن العلاقة بين الرشاد البيروقراطي وضرورات
المنظمة كنسق اجتماعي .

ويتضح من ذلك انه لا يمكن فهم المنظمة اذا تصورناها في ضوء نموذج
الرشاد وحده ، بل لابد من ان نتصورها في نفس الوقت في ضوء النسق
الطبيعي . كما يوضح جولدنر ان هذه المشاكل التي يتكرر حدوثها داخل
المنظمة ، ترجع الى التفاعل بين الصفات المميزة للمنظمة كنسق اداري رشيد
من ناحية وبين الحاجات المشتركة للتنظيم كنسق اجتماعي ينشأ تلقائيا .
الأمر الذي يبين الحاجة الى تركيب نموذج جديد يصلح كأداة أفضل لتحليل
المنظمات .

نقد نموذج النسق الطبيعي :

يوجه الى نموذج النسق الطبيعي عدة انتقادات ، وسنتناول هنا
أهمها وهي بالتحديد : -

- ١ - اهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة .
- ٢ - مفهوم التنظيم غير الرسمي :
- ٣ - مفهوم النسق الاجتماعي .
- ٤ - مفهوم توازن الجماعة .

(١) اهمال دراسة الخصائص المميزة للمنظمة :

يهمل العلماء الذين يتبعون نموذج النسق الطبيعي الخصائص المميزة
للمنظمة الحديثة أي انهم يغفلون الابحية المنظمة الرشيدة ، وانماط التكيف
المخطط . فهم يدركون شيئاً واحداً وهو ان المنظمة تشبع الحاجات المشتركة
بينها وبين كل الجماعات الاخرى ، ولكنهم لا يدركون انها تشبع أيضاً حاجاتها
الخاصة المميزة لها فالمنظمة في الواقع :

١ - تقييم درجة فاعلية سياساتها كما تقييم درجة فاعلية كل قسم من أقسامها المختلفة .

٢ - وتجرى أبحاثا عن الاسواق ودراسات عن الرأى العام .

٣ - تعبىء بعض الموظفين الجدد .

٤ - وتقيم اعضاءها باستخدام الاختبارات النفسية .

٥ - وتدافع عن سياساتها باجراء الابحاث المختلفة .

٦ - وتعلن الحرب على منافسيها باستخدام الحقائق والارقام والوثائق .

٧ - وتستعد لمواجهة المشاكل غير المتوقعة بان توفر لاداريها المعلومات والمعارف المتراكمة .

٨ - وقد يعتمد هؤلاء الاداريون فى سلطتهم على ما لديهم من معارف ، أو على المعارف التى يستطيعون شراؤها من الغير .

غير ان العلماء من اتباع المدرسة السلوكية بدأوا يهتمون بالمنظمات من ناحية ما تحقنها من ارباح أو خسائر . فقد اجروا عددا من الابحاث حتى يمكن وضع الاساس الذى يقوم عليه اتخاذ القرارات الرشيدة . كما ان اهتمامهم بترشيد المنظمة العصرية جعل اعتمادهم يتزايد على المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن طريق ابحاث السوق ، واستقصاءات الرأى العام ، ودراسات الروح المعنوية ، وديناميات الجماعات .

ومعنى هذا ان الاهتمام بالعلم الاجتماعى التطبيقى بدأ يحل محل الاهتمام بميكانيزمات التكيف التلقائى لأن ذلك العلم يحدد الطريقة التى تستجيب بها المنظمة الرشيدة للتهديدات الخارجية ، كما يخفف من حدة الاضطرابات الداخلية ، ويتحكم فى الصور المختلفة من الانحراف الاجتماعى . ويتفهم من ذلك ان العلم الاجتماعى التطبيقى بدأ يشغل مكانا هاما فى النماذج النظرية التى يستعين بها العلماء فى دراسة وتحليل المنظمات ، وفيما يقومون به من ابحاث امبيريقية . فقد كان علماء الاجتماع يهتمون بالاستجابات التلقائية للمنظمة ، ولا يهتمون كثيرا بانماط الإدارة المخططة الرشيدة .

ولكن بعضهم واشهرهم بيتربلاو Peter Blau بدأ في استخدام الاساليب الاحصائية في تقدير الموظفين Personnel rating وعلى الرغم من كل تلك الجهود فما زالت الدراسات الحالية الخاضعة لنموذج النسق الطبيعي ثابتة عند المستوى الذى وضعه أوجست كونت .

ويؤخذ على نموذج النسق الطبيعي عدم الاهتمام بالخصائص المميزة للمنظمة مثل تقسيم العمل ، والقوانين الرسمية ، والاعتماد على الخبراء المهنيين والفنيين ، واستخدام مجموعة من المعارف النظرية ، والاتجاه نحو الرشاد ، لأنها أشياء مسلم بها ، ولا تعتبر مشكلات ، ومن ثم فهي لا تستحق عفاء الدراسة .

ويهمل نموذج النسق الطبيعي - بصفة عامة - الابنية الرشيدة المميزة للمنظمة ، والقوى التى تسهم في وجودها واساليب دعمها . ولكنه يهتم بالقوى التى تضعف طابع العلاقات اللاشخصية فيها ، وتحول أهدافها الرسمية الى مجرد مجموعة من المصالح المحدودة ، وكان خليقا به ان يهتم بالقوى التى تدعم العلاقات الرسمية اللاشخصية الى جانب الابنية البيروقراطية المميزة للمنظمة .

وقد نشأ نموذج النسق الطبيعي ، لرد على أصحاب النموذج الرشيد ، ولذلك فهو يهون من دور الرشاد في الشئون الانسانية ، ويؤكد في نفس الوقت تأثير السلوك التنظيمي بالمعايير غير الرشيدة . فقد انتقد هؤلاء العلماء الفعل المخطط الرشيد . كما اغفلوا دراسة الضغوط التنظيمية التى تؤدى الى تحقيق القيم الديموقراطية ، ولكن في السنوات الاخيرة اهتم بعض العلماء بهذه الناحية من التحليل التنظيمي .

(ب) مفهوم التنظيم غير الرسمي :

لاشك ان اهتمام أصحاب نموذج النسق الطبيعي بالميكانزمات التلقائية المشتركة بين كل الجماعات ساعدهم على اكتشاف وتحليل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ، الذى يعد اهم اسهاماتهم في دراسة المنظمات . غير ان الغموض ما زال يكتنف هذا المصطلح ، لانه يتكون من عدد من المعانى المختلفة . فبعض

الأنماط غير الرسمية ابنية ثقافية غير محددة تنظيميا ، اى انها انماط من المعتقدات والعواطف كالاعتقاد بان العامل ينبغي الا ينتج أكثر مما ينتجه زملاؤه وبعضها الاخر ابنية اجتماعية غير محددة تنظيميا ، كالزمر التي تنشأ بين العمال الذين يعملون متجاورين • وقد يستخدم مصطلح « الجماعة غير الرسمية » للإشارة الى جماعة أولية ، الا ان كل انماط الجماعات غير الرسمية لا تتضمن روابط الصداقة القوية ، فقد يتضمن بعضها عداوات شخصية ، أو عداوات الدم ، أو غير ذلك من انواع الصراع •

وتختلف الانماط غير الرسمية بعضها عن بعض من نواحي أخرى هامة ، فقد يتحدد بعضها بالقيم التقليدية السائدة في المجتمع ، كالاحترام الذي يظهره المشرف نحر العامل كخبير السن ، كما قد يتحدد بعضها الآخر بالقيم التقليدية السائدة في منظمة محددة بالذات ، كاتجاه اساتذة الجامعات نحو التخاطب باسمائهم المجردة عن أى لقب •

وهناك انماط أخرى غير رسمية لاتحددها أى قيم تقليدية لا في المجتمع ولا في المنظمة ، ولكنها تنشأ عن المنافسة أو الصراع عبين التنظيمات على المعلومات أو السلع النادرة ومع ذلك يهملها أصحاب نظريات النسق الطبيعي •

وقد يهتم الباحث بدراسة الخصائص المميزة للمنظمة وبالذات الادوار المتخصصة ، أى انه يهتم بالادوار المحددة القائمة الثابتة ، ويهمل ماعداها من الادوار • وهذا الاهمال هو الخطر الذى يتعرض له كل من النموذج الرشيد ونموذج النسق الطبيعي • وقد يدرك أصحاب نظريات النسق الطبيعي هذا الخطر أكثر من غيرهم ولذلك يهتمون بتأثير الخصائص الاجتماعية للأفراد في تشكيل السياسة العامة والسلوك التنظيمى • فهناك دراسات أفلحت في توضيح تأثير الاصول السلالية والدينية للأفراد في فرص الحراك الاجتماعى وفى توزيع القوى داخل التنظيم •

(ج) مفهوم النسق الاجتماعى :

والمنظمة الحديثة مثل غيرها من الجماعات نسق اجتماعى يتكون من أجزاء بينها تساند وتأثير متبادل • ولا يمكن فهم أى جزء منها فى عزله عن

الاجزاء الاخرى لانه عندما يتغير احد الاجزاء ينعكس هذا التغيير على الاجزاء الاخرى في النسق وعندما تقول أن الجماعة نسق فائنا نقصد من ذلك أن التعسافد أو الاعتماد المتبادل بين الاجزاء يجعل الاجزاء تكون كلا واحدا ، وان كل جزء يرتبط مع الاجزاء الاخرى في انسجام ، وأن الخصائص المختلفة للمنظمة تسهم في وجود التكامل للفعال بين الاجزاء المختلفة .

وهناك ميكانزمات مختلفة للتكامل أهمها نظام المكافآت والحوافز الذى يكفل للانفراد دخلا ثابتا مستقرا ، ويدفعهم الى اداء ادوارهم بثبات وانتظام . ولاشك أنه يوجد انواع اخرى من الحوافز غير الدخل مثل الترقية المنظمة على اساس الاقدمية ونظم الرعاية الطبية وخدمات المستشفيات والاجازات والاجازات المرضية وبرامج التدريب وغيرها التى تربط الفرد بالمنظمة التى يعمل فيها . وتكون هذه الروابط من القوة بحيث يجد الفرد من العسير عليه ان يقطعها لينفصل عن هذه المنظمة .

وهناك ميكانزمات اخرى تؤدى الى التكامل مثل روتين الحصول على المواد الضرورية والمواد الخام ، وتوزيعها الداخلى وتوفر انتاجها فى المجتمع . وكذلك ميكانزمات توفير وسائل الاتصال لتوفير المعلومات للأفراد الذين يحتاجون اليها حتى يؤدوا عملهم بكفاءة وفعالية . وهناك ترتيبات تجعل انماط السلطة متكاملة حتى يقل التداخل والغموض فيما يتعلق بالخطوط التى تسير فيها الاوامر ويتضح هذا كله فى لوحة التنظيم الرسمى التى تبين تسلسل السلطة .

وكثير من أدوات التكامل يوضع عن عمد وبخاصة فى التنظيم الرشيد. غير أن هناك ميكانزمات اخرى تنشأ عن طريق المحاولة والخطأ والنمو التدريجى البطيء .

وترجع عيوب نموذج النسق الطبيعى الى القضايا العامة المتضمنة فى مفهوم النسق التى تؤكد فكرة الاعتماد المتبادل بين اجزاء التنظيم . فنموذج النسق الطبيعى يهتم بالمنظمة ككل ، ويعتبر فكرة الاعتماد المتبادل شيئا مسلما به . ولذلك لا يدرس التغيرات فى درجات الاعتماد المتبادل رغم أهميتها البالغة .

ففى الواقع لا يمكن فهم منظمة دون تحليل دقيق للميكانيزمات المخططة أو غير الرسمية التى تجعله متكاملا ومستقرا وثابتا . ولكن الاهتمام بهذه الميكانيزمات وحدها قد يؤدى الى الحصول على صورة مشوهة عن المنظمة . فقد يبدو انها متكاملة لا يحدث فيها احتكاك بين اعضائها الذين يبدوون كلهم هادئين ، وسعداء لانهم يكسبون رزقهم . ولكن هناك قوى عميقة داخل أى منظمة تهدد عملية التكامل وتقاوم عملية الضبط والرقابة .

ولذلك عندما ندرس أى منظمة أو اية جماعة كنسق اجتماعى ، فمن الخطأ التركيز على قوى التكامل وحدها ، ومن الخطأ أيضا الافتراض ان كل اجزاء المنظمة يحتاج بعضها الى بعض بنفس القدر . ومعنى هذا انه بدلا من الاكتفاء بدراسة المنظمة من ناحية الاعتماد المتبادل أو التساند بين اجزائها لابد من الاهتمام ايضا بدراستها من ناحية الاستقلال لكل جزء من اجزائها . أى ندرس الاستقلال الوظيفى لاجزاء المنظمة ، أى درجة استقلال كل جزء من اجزائها فى اشباع حاجاته .

ان مفهوم الاستقلال الذاتى الوظيفى يوجه الانتباه الى ان بعض اجزاء النسق قد تستمر فى الوجود منفصلة عن بعضها الآخر ، وانها قد تختلف من ناحية درجة اعتماد بعضها على بعض ، وان تساندها واعتمادها المتبادل ليس بالضرورة متناسقا أو متبادلا بالكامل . فالاطفال داخل الاسرة اقل من الكبار من ناحية درجة الاستقلال الذاتى الوظيفى ، لانهم اذا انفصلوا عن اسرهم النووية لقل احتمال استمرارهم فى الوجود . كذلك اذا درسنا العلاقة بين قسم العلاقات العامة وقسم الانتاج فى إحدى الشركات نجد انه اذا انفصل القسمان عن بعضهما فان احتمال استمرار قسم الانتاج فى الوجود اكبر منه بالنسبة لقسم العلاقات العامة ، لأن المنظمة تعتمد على القسم الاول اكثر من اعتمادها على القسم الثانى ، كذلك اذا قلنا بين الزوج وزوجته من ناحية الاستقلال الذاتى الوظيفى نجد ان دخل الزوجة يعتمد على دخل زوجها ، فى حين ان دخل الزوج يعتمد على المجتمع خارج الاسرة . ولهذا السبب تكون الزوجة اقل من الزوج من ناحية الاستقلال الذاتى . ولكن بفضل تطور التعليم وزيادة فرص العمل امام النساء قلت الاختلافات بين الزوج والزوجة من هذه الناحية بالذات .

وإذا استطاع الجزء اشباع حاجاته ودعم كيانه دون الاعتماد على التنظيم ، فإن معنى ذلك انه يتمتع بالاستقلال الذاتى الرظيفى فانخفاض الاستقلال الذاتى الوظيفى للزوجه معناه ان مكانتها ودخلها يعتمدان على مكانة ودخل زوجها . ويوضح هذا اننا لا نستطيع فهم المنظمة اذا تصورناها جزيرة منعزلة ، بل لابد من ادراكها فى ضوء علاقاتها بالجماعات الاخرى المحيطة به .

والقول ان اجزاء المنظمة فضلا عن المنظمة ككل تعمل على دعم ذاتها ، ونبقى فى حالة توازن يتطلب ان تدافع الاجزاء عن استقلالها الذاتى الوظيفى . ومعنى هذا ان المصدر من ناحية ، كما قد يرجع الى الميول المضادة من جانب مركز الضبط والرقابة فى التنظيم الذى يحد او يقلل من الاستقلال الذاتى الوظيفى لاجزاء من ناحية اخرى . ومن الظواهر او الشواهد التى تدعم هذا الافتراض وتثبت صحته تلك التوترات بين مرطفى المكتب الرئيسى وموظفى الفروع لاحدى الشركات الكبيرة وكذلك التناقض التنظيمى بين المركزية واللامركزية .

ميكانزمات الاستقلال الذاتى الوظيفى :

يهتم نموذج النسق الطبيعى بتكامل الاجزاء فى النسق ككل ، ولكنه يهمل الميكانزمات التى تضعها الاجزاء لتدافع بها عن استقلالها الذاتى الوظيفى ومن امثلة تلك الميكانزمات .

١ - شعائر التحاشى : كان جوفمان Goffman اول من استخدم هذه العبارة فى دراسة المنظمات العصرية . فقد درس فترة تناول القهوة ووجد انها تؤدى وظيفتين احدهما ظاهرة والاخرى كامنة . اما الاولى فتتيح للأفراد الفرصة لتناول بعض السوائل المختلفة اما الثانية فهى ان تجعل الافراد بعيدين عن وظائفهم . ولذلك اعتبر فترة تناول القهوة من شعائر التحاشى .

٢ - الدعائم المادية : هى ابوات ترمز الى وجود مسافة اجتماعية تفصل بين الاشخاص الذين يؤدون الادوار المختلفة . فعامل المبيعات فى المحلات التجارية يستخدم منضدة تفصل بينه وبين العملاء . كما اوضح

وليام وايت William Whyte ان خادم المطعم يضع قائمة بطلبات العملاء على منضدة خاصة ، ثم يأخذها عامل المطبخ ليجهز هذه الطلبات . ويؤدي مثل هذا السلوك الى تخفيض التفاعل بينها كما يحمي الاستقلال الذاتى الوظيفة لعامل المطبخ بالذات . كذلك اوضح هوارد بيكر Howard Becker ان عازفى موسيقى الجاز يضعون صفا من المقاعد يفصل بينهم وبين جمهور المستمعين اذا لم يوجد سور واضح يفصل بينهما .

٢ - القيم والعلاقات الاجتماعية : كثير من الابنية الاجتماعية والثقافية تعمل بطريقة مقصوده أو غير مقصوده على دعم الاستقلال الذاتى الوظيفة لاجزاء المنظمة الواحدة . فبناء الثقافة قد يضم بعض القيم التى تؤكد اهمية السرية ، وقلة عدد الاتصالات والثقة فى المعلومات . وثمة قيم اخرى تتطلب الاحتفاظ بالمعرفة الفنية وحماية اسرار العمل . كما ان هناك بعض القيم تنكر على الافراد من غير اعضاء المنظمة الحق فى اصدار الاحكام الفنية على اعضاء المنظمة انفسهم .

أما عن الابنية الاجتماعية ، فقد اتضح ان الزمر الاجتماعية تؤدي وظيفتها فى مساندة اعضائها على مقاومة ضغوط السلطة الرسمية ، وبذلك تتيح لهم بعض القدر من الاستقلال الذاتى .

٤ - العوامل الايكولوجية : قد تعمل العوامل الايكولوجية أو المكانية على تقوية الاستقلال الذاتى الوظيفة لبعض اجزاء المنظمة . فاذا كان احد الاجزاء فى عزلة مادية أو فيزيقية عن باقى الاجزاء الاخرى أو منفصلا عن مركز الضبط أو الرقابة التنظيمية يزداد استقلاله الذاتى الوظيفة .

ويشير ارفنج جوفمان الى محاولات لتمييز المنطقة الخلفية عن المنطقة الامامية من المؤسسة الواحدة فالمنطقة الخلفية هى المكان بطريقة غير رسمية ولا يسمحون للاجانب بدخوله أو يشترطون عليهم الحصول على اذن خاص قبل الدخول . أما المنطقة الامامية أو المسرح نفسه فهو ذلك الجزء من المؤسسة الذى يؤدي فيه اعضاء الجماعة مهمتهم أو ادوارهم امام جماعة الزوار أو الجماعة الخارجية . ومثال ذلك ان مكاتب الاساتذة فى الكلية

هي المنطقة الخلفية في حين ان حجرات الدراسة التي يلقون فيها محاضراتهم فهي المسرح نفسه . أما في البيت فان حجرتي المعيشة والطعام حيث يعيش بعض اعضاء الاسرة فهما المسرح . في حين ان المطبخ وحجرة النوم حيث تستعد الاسرة لأداء دورها كمضيف فهي المنطقة الخلفية من المسرح . وعندما يسمحون للجانِب بزيارة هذه المنطقة تعد اجراء ترتيبات خاصة فانهم يتحكمون في التفاعل الذي يجرى بينهم وبين الضيوف أو الزوار ، وبذلك يدعمون استقلالهم الذاتي الوظيفي . ومعنى هذا أن هناك ترتيبات اجتماعية متنوعة تعمل على دعم الاستقلال الذاتي الوظيفي لكل جزء من اجزاء التنظيم .

لا يدرك اصحاب نموذج النسق الطبيعي الاستقلال الذاتي لاجزاء النسق ، كما لا يدركون استراتيجيات الاستقلال الوظيفي ، ولا كيفية احداثها بعض التوترات بين بعض الاجزاء داخل النسق ككل . ويرى جولدنر أن عدم ادراك هذه النواحي يرجع في المحل الاول الى افتراض لا اساس له من الصحة عن تساند اجزاء المنظمة الواحدة .

ويفترض نموذج النسق الطبيعي ان بناء التنظيم يكتفى بربط الاجزاء بعضها ببعض ، وتوفير وسائل ضبطها وتكاملها . غير انه يعمل ايضا على دعم الاجزاء واستمرارها في الوجود وحمايتها ببعضها من بعض الى حد ما . ويتضح من هذا ان بناء التنظيم يتشكل عن طريق التوتر بين ضغوط التمرکز Centricifugal من ناحية وضغوط التباعد Centricipital من الناحية الاخرى .

(د) مفهوم توازن الجماعة :

يفترض نموذج النسق الطبيعي ان توازن الجماعة يعتمد على تواؤم افرادها . وبعبارة أخرى اكثر وضوحا بكلمات بارستونز نفسه : " ان توازن الجماعة وظيفة لدى تواؤم اعضاء الجماعة (الـ Ego ، والغير - Alter مع توقعات بعضهم بعضا " .

ويرى جولدنر انه ينبغي افتراض ان افعال التواؤم التي يؤمها الانا :

تؤثر دائما في توقعات الغير لان التوقعات تتعدل دائما بالافعال السابغة عنها .
فكلما ازداد طول سلسلة افعال تواؤم الانا ، فان الغير يعتبر هذا التواؤم شبيها
مفوقا كذا كما اعتبر الغير تواؤم الانا شيئا متوقعا مستقلا قابلية لتقدير
الكفاة اليه ، كما يقل تبادل افعال التواؤم معه . ويتضح ذلك من ان شعور
العمال بالاشباع عندما يدفع لهم صاحب العمل اجورهم الاسبوعية ، اقل من
شعورهم بالاشباع عندما يدفع لهم شيئا لا يتوقعونه مثل المكافأة أو الارباح .

وهناك عوامل اخرى تستطيع ان تزيد من توقع التواؤم وتقل من مقدار
التقدير هذه العوامل - كما يقول جولدنر - درجة شعور الغير بأن افعال
تواؤم الانا مفروضة عليه اما بواسطة ضغط الموقف واما بالالتزام الاخلاقي .
وبعبارة اخرى ، اذا شعر الغير ان احد افعال التواؤم قد فرضت على الانا ،
فاننا نتوقع ان الغير يتبادل اقل مما اذا اعتبر تواؤم الانا شيئا اختياريا .

كذلك كلما رأى الغير ان فعل تواؤم الانا لاختيارى زاد ميته الى تقديره
بمكافأته ، ونستطيع التعبير عن هذه الظاهرة بأن درجة التقدير أو درجة
القابلية للتبادل وظيفية عكسية لدرجة ادراك الفعل على انه فعل اختياري .

لذلك فكلما ازدادت البيروقراطية في التنظيم (وهذا متغير واضح)
ازداد ادراك سلوك التواؤم الذي يؤميه الافراد ، على انه سلوك تفرضه
عليهم الاوامر والتعليمات اي انه سلوك لا ينبج من ارادتهم أو اختيارهم .
أي انه كلما ازداد عدد الاوامر والتعليمات الرسمية التي تحكم الفعل ، يزداد
التهوين من قيمة افعال التواؤم من ناحية انها سوف تؤدي الى زيادات صغيرة
من التقدير أو الاشباع .

خاتمة : -

لقد أوضح لنا جولدنر عددا من المشاكل التنظيمية التي تنشأ عن
استخدام هذين النموذجين ، بغرض التوفيق بينهما ولكنه اهتم بصفة خاصة
بنموذج النسق الطبيعي لانه السائد بين علماء الاجتماع من الافتراضات التي
يستخدمها علماء الاجتماع في تحليل انواع الجماعات المختلفة بما فيها التنظيم

العصرى • وقد اتضح لنا في ضوء مشكلة التوازن ان تقدم أو تحسين التحليل التنظيمى يتوقف على توضيح النماذج الاساسية التى يعتد عليها التحليل السوسىولوجى ، واثبات الافتراضات الامبريقية التى تعتمد عليها هذه النماذج • وعلى اى حال من الضرورى التوفيق بين المضامين التى يتضمنها هذان النموذجان لتركيب نموذج جديد ليكون اداؤه افضل فى تحليل المنظمة كبيروقراطية رشيدة الى جانب تحليل الخصائص المشتركة بينه وبين كل انواع الانساق الاجتماعية ثم توضيح علاقة هذه الخصائص احدها بالآخرى •

وقد حاول جولدنر الربط بين النموذجين فى دراسته لمصنع الجبس ، فقد اوضح ان البيروقراطية العقابية نشأت بسبب الاختلاف بين العمال والادارة حول الاهداف • اذ يطلب الرؤساء من رؤسيتهم اداء أشياء تختلف عن اهدافهم الخاصة أو تتعارض معها • اى ان الادارة تفرض اهدافها على العمال ، ليكون للمنظمة ككل اهداف واحدة ، ويشير هذا الامر الى اهتمام كونت Conte بالمعتقدات الاخلاقية المشتركة كأساس لتماسك الجماعة وتضامنها ، كما تشير الى ان احدى الوظائف الكامنة للأوامر والتعليمات البيروقراطية هى توفير التساهل الادارى فى صورة منع تطبيق الاوامر ، كذلك تبين الدراسة أن الأوامر الرسمية تزود المشرفين بشيء يستطيعون من خلاله مساومة العمال لضمان تعاونهم غير الرسمى للتنظيم • وهذا الجهد الذى يحيط اهتمام كونت بالانماط التلقائية غير الرسمية للتنظيم ، باهتمام فيبر بالتنظيم المخطط الرشيد يقصد به توجيه الانتباه الى مشكلة رئيسية فى التحليل التنظيمى اكثر من تقديم حل للمشكلة •

الراجع

1. Merton, R. Sociology Today, Free Press New York, 1954.
2. Gouldner, A; Metaphysical pathos and the theory of Bureaucracy, Am, poli, Sci, Rev, Vol. 49; 1955.
3. ——— patterns of Industrial Bureacracy, Gilencoe, In, 1954.
4. Whyte, W.J.R. The organization Man, N.Y. 1956.

الفصل السابع

الاتجاه البنائي الوظيفي

تقدمت دراسة المنظمات خلال الأعوام القليلة الماضية وظهرت صورة تخطيطية شاملة ودقيقة ، تعتمد على الاطار المرجعي للإنسان ، كما تعتمد على الاتجاه البنائي الوظيفي .

ويبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بتشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض ، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الانساق ، وتعيين ميكانزمات التنظيم الذاتي Self regulating التي تستخدمها الانساق لاشباع الحاجات (١) .

والاتجاه الوظيفي : منظور متزايد الأهمية في علم الاجتماع ويرى أن للنظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة كما أن بين اجزائها نمطا من الاتصال المتبادل . والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات (٢) .

ولذلك فإن المنظمات كأنساق تقوم على ثلاثة افتراضات :

- ١ - مجموعة من الاجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل .
- ٢ - حاجات النسق .
- ٣ - سلوك النسق .

(١) Parsons, T., suggestions for a sociological approach to the theory of organizations, Admin, Sci. Q. Vol. 1. 1965 pp. 1-2.

Ibid.

(٢)

كما أن النماذج أو النظريات المختلفة تثير المسائل الآتية :

- ١ - علاقات النسق •
- ٢ - فاعلية النسق •
- ٣ - ديناميات النسق •

وتتناول أولا المسألة الأولى وهي علاقة النسق بالبيئة ، وهناك ثلاثة أنماط من الطرق تنظر الى المنظمات :

١ - الانساق المغلقة : وهي الطريقة المفضلة في دراسات العلاقات الانسانية ، التي تركز على جماعة العمل وتعتبر التكنولوجيا كمتغير خارجي أما العوامل النفسية فهي التي تحدد السلوك وتفرض الفعل على الافراد بطريقة معينة (٣) •

٢ - الانساق المفتوحة جزئيا :

أدرك هذا الاتجاه تأثير البيئة ، لكنه يعطي الاسبقية للمتغيرات التنظيمية في تحديد مجال الدراسة • أما العوامل الخارجية مثل العوامل الاخلاقية الاجتماعية ، والتقاليد الثقافية للمجتمع المحلي فهي تستعمل كضوابط لتفسير التعقيدات ، والفروض تشتق من العوامل الداخلية (وهي التكنولوجيا ، والمكافآت التنظيمية) • ومن السهل عزل المتغيرات الخارجية فمعظم الدراسات الامبيريقية تتبع هذا الاطار التحليلي (٤) •

٣ - الانساق المفتوحة : يتضمن المدخلان السابقان بعض الافتراضات : ان السلوك تحدده الأبنية التنظيمية أو الحاجات السيكولوجية للمشاركين • أما مدخل النسق المفتوح فهو يدخل البيئة في التحليل لربطها بمشاكل النسق. ككل ويفسر السلوك في ضوء مطالب البيئة (٥) • •

Ibid.

(٣)

Ibid.

(٤)

Ibid.

(٥)

بدأ الاتجاه الوظيفي بمشكلة النظام العام عند هوبز وأثار عدة أسئلة هامة :

✳ كيف يفيد المجتمع من أفرادہ باستمرار ؟

✳ كيف يعيش الناس بعضهم مع بعض ، ان لم يدخلوا في صورة من العلاقات الثابتة تقريبا التي يمكن التنبؤ بها ؟

وعند الاجابة على هذين السؤالين اهتم الرظيفيون بعلاقة الاجزاء بالكل ليوضحوا ان الظواهر الاجتماعية تعمل على استقرار المجتمع . ولذلك اهتموا بأسباب التوازن الاجتماعي ونتائجه واعتبروا مشاكل التغير والصراع ظواهر ثانوية (١) .

الاتجاه الوظيفي عند ميرتون :

لا يستخدم كل الوظيفين الماثلة البيولوجية للكامنة في الانساق الطبيعية ، كما لا يكونون رأيا عن الاجزاء المكونة للنسق وعلاقاتها المتشابهة . وهذا هو موقف ميرتون فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير اية مجال نظامي على مجال نظامي آخر ، ولقد أدخل ميرتون ثلاثة مفاهيم :

١ - الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة .

٢ - الخلل الوظيفي .

٣ - البدائل الوظيفية . تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية ، ولا يستطيع ان يعمل بطريقة اخرى أو بطريقة أفضل .

وذهب ميرتون الى انه يمكن وضع نظرية عن مميزات الانساق الاجتماعية بصنفة عامة ، ويمكن الوصول الى هذا المستوى من انعمومية بأفضل طريقة بعد عملية طويلة من اختبار نظرية المستوى الأدنى .

ان المدخل الذي اتبعه ميرتون يستطيع ان يقدم افكارا واقعية فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة . وما يعتقد انه ردىء للتنظيم - بعد الدراسة المتفحصه قد يتبين انه يؤدي وظائف حيوية (٧) .

وقد أوضح كروزر أن الصراع عند ميرتون له وظائف كامنه للمجتمع ، والتنظيم الموجود بداخله ، وذلك عندما ناقش النتائج الوظيفية غير المقصودة لبعض أنماط الصراع (٨) .

ويذهب ميرتون الى ان البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيما رشيدا . يتضمن انماطا للنشاط محددة بوضوح - تتكون من الناحية المثالية - من سلسلة من الافعال المرتبطة باغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا ، بمعنى ان الافعال تعمل على تحقيق الاغراض ، ويتكون التنظيم من سلسلة من الوظائف المنسلسلة بعضها فوق بعض ، يرتبط بكل منها عدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة ، اي ان السلطة مرتبطة بالوظيفة وغير مرتبطة بشخص محدد يؤدي دوره الرسمي . ويحدث الفعل الرسمي داخل اطار من القواعد التنظيمية السابقة على الفاعل في الوجود وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية الى حد كبير غير ان هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف .

وتظهر الناحية الرسمية من خلال طقوس اجتماعية معقدة ، وتتكامل

Merton, Robert, Bureaucratic structure and person- (٧)
ality in his social theory and social structure Glencoe, 1957.

Crozier, M; The Bureacratic phenomenon Chicago, (٨)
1967.

الناحية الرسمية مع توزيع السلطة لتخفف من حدة الاحتكاك أو تقلل من عدد المشاكل ، بفضل الاتصال الرسمي المحدد بكل دقة وبفضل الطرق التي سبق ان حددتها قواعد التنظيم ، وبذلك تنشأ القدرة على تخمين سلوك الآخرين ، كما تنشأ مجموعه ثابتة من التوقعات المتبادلة . وهذه الناحية الرسمية تجعل التفاعل سهلا بين الموظفين . كما يجد الرؤس الحماية والأمن من أفعال رئيسه التعسفية لأن أفعال كل منها يضبط عليها مجموعة من القواعد يدركها كل منهما (٩) .

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفي ويقصد به ان أعضاء المنظمة يطبقون الاستجابة في احد المواقف على موقف آخر مماثل ، الامر الذي يسفر عنه نتائج لا تتوقعها المنظمة ولا تريدها (١٠) .

ويؤكد ان التغيرات التي تحدث في شخصيات الافراد الاعضاء في المنظمة ، تنشأ عن عوامل في البناء التنظيمي ، ويقصد بالشخصية أية رابطة ثابتة بين فعل واستجابة ، ومعنى ذلك ان لكل شخصية نمطا محددًا من الاستجابات لا تتغير بسهولة أو بسرعة (١١) .

ويبدأ نسق القضايا العامة عند ميرتون بحاجة الادارة العليا في المنظمة الى الضبط أو الرقابة ، وتتمثل هذه الحاجة في الاهتمام المتزايد بثبات السلوك والتنبؤ به . وتتكون الرقابة أو الضبط من التأكد من ان الاجراءات المقننة التي وضعتها الادارة العليا هي فعلا موضع التنفيذ (١٢) .

ويؤدي الاهتمام بثبات السلوك والاساليب المستخدمة لضمان هذا الثبات الى عدد من النتائج : -

(٩) Etzioni, A; A Comparative Analysis of complex organization, New York, 1961.

Merton, op. cit., (١٠)

Ibid. (١١)

Ibid. (١٢)

١ - يقل عدد العلاقات الشخصية لان البيروقراطية في واقع الامر ليست سوى مجموعة من العلاقات القائمة بين الوظائف أو الادوار . ويستجيب الموظف للأفراد الآخرين في المنظمة ليس على اساس انهم افراد بل على اساس انهم يشغلون أوضاعا ، لكل منها حقوق وواجبات محددة ، ويحدث الصراع داخل المنظمة في اطار محدد بكل دقة ، كما ان التقييم والترقية مستقلان عن الاكتساب الفردي أى ان الترقية تتم بالاقدمية المطلقة .

٢ - يزيد المشتركون من استيعابهم *Internalization* بقواعد وتعليمات المنظمة التي توضع في الاصل لتحقيق أهداف المنظمة ، الامر الذي يشير الى ان لها قيمة ايجابية مستقلة عن اهداف المنظمة ذاتها .

ومن المهم التمييز بين ظاهرتين يطلق عليهما ميرتون مصطلح ازالة الاهداف الظاهرة الاولى : يؤدي فعل معين الى ان يقوم الموظف بنشاط محدد يقود الى نتيجة مفضلة . وتكرار اختيار هذا البديل (النشاط) المقبول في سلسلة من هذه المواقف ، تجعل الموظف بالتدريج يفضل النشاط الوسيلى *instrumental* على النتيجة المفضلة . اما الظاهرة الثانية : يكشف اختيار البديل المرغوب عن نتائج أخرى مرغوبة ولكنها لم تكن متوقعة . ولذلك يصبح للنشاط الوسيلى نتائج لها قيمتها الايجابية ان لم يكن له نتائج متوقعة . ويطلق ميرتون على هذه الظاهرة مصطلح *Reinforcement* الثانوية ، فالموقف التنظيمي يأتي بنتائج شخصية أو يكون وحدات فرعية عن طريق اشتراك الموظف في الافعال التي تدفعه اليها المنظمة (١٢) .

نقد ميرتون :

يشير سيلفرمان الى انه عند استخدام مفاهيم ميرتون لدراسة تنظيم معين ، يتساءل المرء : ظل وظيفي لن ؟ أو انه يؤدي وظيفة كامنه لاى شيء ؟

Merton. R. et al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, (١٣) 1952.

Bureaucratic structure and personality, in his social theory and social structure, op. cit.

ان ميرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الافراد أو الجماعات ولكنه يعتبر الى حاجات النسق سواء اكان مجتمعا أو منظمة ولا يعجب ميرتون فكرة حاجات النسق ، ولكنه عند التحليل يفترض وجود هذا النموذج . لقد اعتم ميرتون بالوظائف ولم يهتم بنتائج السرك ، وهما في الواقع أمران مختلفان . ان المفهوم الأول يقتصر على الفعل سواء اشبع حاجات أو أهداف النسق ، وهي بالضرورة حاجات النسق نفسه . ويتضح من ذلك ان نظريات المدى المتوسط عند ميرتون تعتمد على استخدام الاطار العام للانساق . لذلك تنعرض لانتقادات لأنها لا تفسر التغير الاجتماعي أو اسبابه المتميزه عن نتائج الفعل .

والواقع ان صور التفسير الوظيفي تعتمد على المجتمع كنسق ، ولكي يكون التفسير كافيا يجب ان يشير الى مطالب النسق من اجزائه المكونه ، ويشير سيلفرمان انه اذا كان ميرتون غير راض عن « حاجات » النسق فيجب أن يكون غير راض عن الوظيفة .

سيلزنيك : -

يمثل سيلزنيك المحاولة المبكرة لتطبيق المنظر الوظيفي في دراسة المنظمات ، ولذلك فان له أهمية خاصة . وقد استخدم مفهوم حاجات الانساق ، كأدلتة التصوريه الاساسية وهذه الحاجات تتكون من : الحاجة الى استمرار السياسه العامه والقياده ، الحاجة الى نظره متجانسه كي تتم الموافقة المستمرة والمشاركة من جانب العمال (١٤) .

ولكى تشبع المنظمة حاجاتها ، تواجه من جانب اجزائها المكونه ميلا لمقاومة الافعال التي لا تخدم اغراضها ، وقد اطلق سيلزنيك على هذه المشكلة مشكلة المقاومة والعناد ، وتصور المقاومة من الافراد لانهم يفعلون كأشخاص

Selznick, P., «An approach to a theory of Bureaucracy, Amer, social, Rev, Vol. 8, 1943 pp. 47-54 and Foundations of the theory of organizations, Amer, social. Rev. Vol. 13, 1948. pp. 25-66.

اكاملين ، ولا يفعلون في ضوء ادوارهم النظمية الرسمية • كما ان المؤسسات والمنظمات الاخرى القائمة في البيئة تتصف بالمقاومة أو العناد ، لأن على المنظمة ان تتعامل معها في ضوء قواعد عامه • وهو يختلف عن فيير الذي يدعى ان الشرعية قائمة على القواعد العامة ، سيلزنيك يرى ان مسألة الشرعية على هذا النحو تثير المشاكل • وعلى المنظمة ان تسعى باستمرار الى ان تجعل انشطتها شرعية لعضائها ونبينتها العدائية •

والمسألة الهامة عند سيلزنيك هي طبيعة استجابات المنظمة للمشاكل والتهديدات أو الحاجات التي لا تستطيع اتباعها بطريقة مقبولة من الناحية الثقافية • كما ان اعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الاشخاص الذين يهددون - في مقابل تعاونهم في مجالات اخرى - وهي من الاستراتيجيات الفاجمة تخلق مشاكل أخرى قد لا يوجد لها استجابة شرعية رسمية •

وقد استخدم سيلزنيك هذا المنظور في دراسة هيئة وادى التنيسى T.V.A. الذي انشغل بسلوك الدفاع عن الذات لاشباع حاجته للاستقرار وتحقيق الهدف • وكان عليه ان يتكيف مع البيئة عن طريق الاختيار المشترك للعناصر الخارجية المهددة ، وعلى البيئة ايضاً ان تتكيف مع احتياجات الـ T.V.A. وتوفر عملية التكيف المتبادل توازناً مؤقتاً لان لها نتائج غير مقصودة للانساق • فالنمط السائد هو توتر وتكيف مع انساق مشغولة بفعل مستمر كي يتوافق احدها مع الآخر (١٥) •

ويذهب سيلزنيك الى أن حاجات المنظمة لا ينبغي اشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد ، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم • وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا تستطيع اشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافياً • ولذلك يعتمد تحليل سيلزنيك على العمليات اللاشخصية التي تعمل المنظمات من خلالها ، ولا يعتمد على حوافز الفاعلين ولكن سيلزنيك عندما واجه مشاكل النسق لم يتجاهل تماماً حوافز المشتركين فيه ولكنه اشار

الى ان هذه الحوافز مستعكس دائما حاجات المنظمة . وقد انتقد سيلفرمان.
هذا الموقف ، لتفسير السلوك على ضوء حوافز الافراد ، اما حاجات المنظمة
فهذه مسأله أخرى تماما . فلم يدرك سيلزنيك الصعاب الكامنة في موقفه ،
فقد اعترف بان مفهوم الحاجات الاساسيه في التحليل التنظيمي يفتح باب
الاعتراضات ، كذلك الاعتراضات التي ثارت ضد مفهوم الغريزه (١٦) .

واذا حللنا المنظمات في ضوء حاجاتها ، فأننا لا نتناول اسباب الفعل
التميزه عن نتائج كالسبب الاساسي للفعل - لا يمكن الا ان يكون
ان حاجات النسق هي التي جعلته (ضروريا) . ان الطريقة
التي اتبعها سيلزنيك توجه انتباهنا لمعنى الاحداث الامر الذي يبعدنا
عن مشكلة الأصول وقد يتضح لنا معنى الانفعال من نتائجها ، وهذا المسألة
تختلف عن العوامل التي اوجدتها ، وعلى أى حال فان سيلفرمان يوافق
سيلزنيك على ان الاسباب ليست هي النتائج ، ولكنه لا يوافق على اننا
نستطيع فهم معنى الفعل في ضوء نتائج (١٧) .

ولا شك ان تجانس مسألة الاسباب هي نقطة الضعف الرئيسية في
المدخل الوظيفي . فعند البحث عن اسباب الفعل يجب ان ننقبه الى حافز الفاعل
وقد قلل التحليل الوظيفي من اهمية هذه المسألة على الرغم من فكرة الوظائف
الكامنة عند ميرتون .

بارسونز :-

اهم اسهام لبارسونز هو محاولته تركيب نموذج لعمل كل اجزاء النسق.
الاجتماعي . وافكار بارسونز مركزيه لاي نظرية وظيفية في التنظيمات .

ويتضمن مفهوم الوظيفة فكرة الصفات النسقية للمجتمع وأجزائه
المكونة بما في ذلك المنظمات . ويريد ان يوضح بارسونز ، كيف ان شبكة
من الانساق والانساق الفرعية المتشابهة تعمل ، وبذلك يشبع كل منها

Ibid., pp. 52-53.

(١٦)

Ibid, p. 53.

(١٧)

حاجات الاخرى ، وهكذا ادعى بارسونز بان حل مشكلة انظام العام social order عند هوبز بأن جعل حوافز الافراد المثبتة متكاملة في مجتمع متماسك ومنظم . أو اذا استخدمنا مصطلحاته : تكامل انساق الشخصية والانساق الثقافية في النسق الاجتماعي . وقد جعل هذه الانساق منسقة ومتماسكة من خلال نسق القيمة المركزيه الذي يدعى بارسونز أنه موجود في قاعدة اي مجتمع (١٨) .

وقد عرف نمط علاقات الدور ، وبذلك أتاح للفرد أن يضع توقعات مستقره عن سلوك الآخرين ، كما تساعد الآخرين على مواجهة هذه التوقعات ، وبالقيام بالتزامات الدور في مقابل الحقوق المرتبطة بأدوارهم ، وبذلك تكون قادرين على توقع السلوك ، ويستمر المجتمع في الوجود ولو أن اعضاء يتغيرون (١٩) .

ويوضح بارسونز ان تعريف نسق القيمة مسأله أوليه ينبغي ان تتم قبل ان تحدد وظائف اجزاء النسق . فقبل ان تؤكد ان احدى العمليات وظيفه للمجتمع يدعى بارسونز ان من الضروري اثبات ان قيم المجتمع تجعل المعايير التي تعتمد عليها هذه العملية معايير شرعية . وبالمثل فان المنظمات هي انساق مثل المجتمعات تماما .

ولذلك ينبغي الاهتمام بتعريف قيمها أو اهدافها . ويعرف بارسونز المنظمه بأنها نسق اجتماعي منظم لتحقيق نمط معين من الاهداف . وينظر بارسونز الى المجتمعات على انها انساق ، وقد ساعده على ذلك ان المجتمعات لها كثير من مميزات الانساق الاجتماعيه بطريقة واضحة . أما المنظمات فهي تختلف عن المجتمعات لان لها اهدافا واضحة نسبيا . فالمنظمة لها لوحة تنظيمية توضح التسلسل أما المجتمع فليس له مثل هذه اللوحه . ويمكن

Landsberger, H. «Parsons theory of organizations, (١٨)
in Black, M. (ed)... The Social theories of talcot parsons,
Englewood cliffs, N. J. 1961.

Parsons, T. structure and process in Modern Societies (١٩)
Glencoe, 111, 1960.

ملاحظة الخدمات التي تقدمها المنظمة للانساق الاخرى ، ومن ثم نستطيع وصف مميزات النسق المفتوح من وصفات مميزات المجتمع • وأخيرا تظهر مشاكل التكيف والتكامل والنظام العام بصورة اوضح عما هو الحال في المجتمع ، كما وتحل بطريقة اكثر وعيا (٢٠) .

بعد تعريف حدود النسق بدأ بارسونز في معالجة المشاكل الباقية التي يهتم بها الوظيفيون وهي علاقة الانساق الفرعية بالنسق ، وتكامل النسق مع الانساق الاخرى •

ومن اجل تفسير تكامل الافراد والجماعات في المنظمة رجع بارسونز الى نسق القيمة للمجتمع كما ينعكس في هدف المنظمة وهو يحدد الادوار بطريقة تناسبه للتوقعات التي يأتى بها أعضاء المنظمة • فهذه التوقعات تشتق من عمليات التنشئة واستيعاب المعايير (٢١) •

ويرتبط أداء الدور الناجح بالاشباع النفسى (الموافقة • التقدير • الامن • وبالاشباع الوسيطى (اى توفير وسائل لانجاح الاهداف العامة التي يضعها نسق القيمة المركزية ، وهذه الاشباعات الوسيطية توفرها البواعث التي تتمثل في المكافآت المادية وغير المادية التي تدفع الأفراد الى أداء ادوارهم التنظيمية (٢٢) •

كان بارسونز مهتما بتفسير العلاقات بين النسق الاجتماعى ونسق الشخصية ونسق الثقافة ، كما كان مهتما بالروابط القائمة بين نسق اجتماعى وآخر • وترتبط المنظمة بالمجتمع عن طريق نسق القيمة وعن طريق الاحتياجات الوظيفية التي لا يمكن اشباعها الا عن طريق المجتمع والتي ينبغي اشباعها كي تستمر المنظمة في الوجود • وتتكون شروط الاستمرار في الوجود من القدرة على التكيف ، وتحقيق الاهداف ، وجعل الاجزاء المكونة متكاملة ،

Silver, man, op. cit., pp. 54-55.

(٢٠)

Ibid., p. 55.

(٢١).

Ibid., pp. 55-56.

(٢٢)

الى جانب دعم النمط (اى دعم نسق القيمة السائدة وانماط التفاعل التى تجدها) • ويرتبط العاملان الاولان بفاعلية المنظمة أما الاخران فيرتبطان باستقرار المنظمة وثباتها (٢٣) •

ثم يتناول بارسونز الوسائل التى تستخدمها المنظمة فى اشباع هذه الحاجات •

وتكتسب المنظمة الثبات والاستقرار فى البيئة عن طريق عمليات التكيف (بان تحصل على مدخلات مثل الارض والعمل ورأس المال) وعمليات (يستخدم حوافز الافراد لخدمة أهداف المنظمة) وفى مقابل ذلك فان استقرار المنظمة وتحقيق هدفها يسهم فى استقرار المجتمع الكبير وتحقيق هدفه • وهكذا فهناك تبادل بين المستويات العليا والدنيا للانساق • فما هو هدف بالنسبة للمنظمة يعتبر وظيفة بالنسبة للنسق الاعلى وهكذا •

اتهم بارسونز الموظفين انهم لم يأخذوا التغير والصراع فى حسابهم عند تقديم تفسيراتهم • ويرى سيلفرمان ان هذا الاتهام ظالم • فالموظفون - فى الواقع - اهتموا بالتغير والصراع عند تفسير استمرار الانساق الاجتماعية فى الوجود ، ولكنهم اعتبروها مسائل ثانوية • لذلك ميز بارسونز بين تحليل التوازن عن تحليل التغير البنائى • ويرى بارسونز ان التغير ينشأ من ضغوط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها • ويعتبر الاول تغيرا خارجيا ويحدث لان البيئة تتغير ، وان المنظمة ينبغي ان تتكيف مع هذا التغير أما التغير الآخر فهو تغير داخلى ، ينشأ عن التوترات التى تحدث داخل المنظمة • والتوتر كما يشير بارسونز ينشأ عن ميل الى عدم التوازن فى التعادل بين الطاقة والانتاج بين وحدتين أو اكثر من وحدات النسق (٢٤) •

وينشأ التغير عندما يبذل عناية كبرى بالكفاية (التكيف) وتحقيق.

Ibid, p. 56.

(٢٣)

Parsons, T. «Suggestions for a sociological Approach (٢٤)

to the theory of organizations» op. cit., pp. 63-83, 224-239

نهدف (أو الاستقرار) التكاملى وانكمون ؛ ويزجج مصدر أى عدم استقرار وكما اشار بارسونز ان بؤرة التغير الحاسمة ترجع الى عدم استقرار نسق القيمة المركزى ، انذى يعبر عن العواطف الأخلاقية وتوقعات المجتمع المعيارية ، كما يحدد هدف المنظمة ، وهو مصدر ممارسة السلطة الشرعية بداخل المنظمة .

وتتمثل استجابة المنظمة للتوترات الداخلية أو الخارجية فى ان تتكيف ، وتتوافق فى اتجاه ونمط جديد من الاستقرار أو ترتيب جديد لزيادة الفاعلية الى اقصى حد ممكن .

ويرى سيلفرمان أن مسلمة التوازن الدينامى هى حجر الاساس المنطقى فى التحليل الوظيفى . فاذا وافقنا على ان الانساق تقوم بالفعل ، فليس من الواضح ان تكون الاستجابة دائما هى التكيف مع عوامل التغير الخارجية أو الداخلية . فاذا ادركنا وجود صراعات المصالح فان مجموعة التوقعات السائدة داخل المنظمة قد تكون متعارضة ، واى تغير فيها لا يسهم بالضرورة فى استقرار النسق . ومعنى هذا أن التغير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض وليس عن طريق اقامة انماط محدده من الانحراف .

ان معالجة بارسونز لمسائل التغير والصراع معالجة غير مرضية وقد تنشأ هذا الامر من اتجاهه كوظيفى كما يشير سيلفرمان . فقد عالج نتائج الفعل بدلا من دراسة مصادره ، وقد اهتم بوظائف الصراع بدلا من اسبابه . ويتضح ذلك من رأيه فى العلاقة بين المنظمات والمجتمع فهو يرى ان المنظمة نسق مفتوح جزئيا ، ويعامله كما يعامل البيئة كمجموعة من المعطيات ، ثم يوضح طريقة توافق الاول مع مطالب الاخر . ولم يقدم لنا أى تفسير فى ان تنظيمات معينة تنشأ فى أوقات محدده وفى مواقف معينة . ولم يوضح لنا السبب فى ان بعض التنظيمات يجب ان يكون لها هدف يناسب نسق القيمة السائد فى المجتمع (٢٥) .

وقد يدافع المرء عن الصورة التخطيطية عند بارسونز على أساس انها توفر قاعدة اساسية لتحليل تعقيدات العالم الراقى .

نظرية النسق المفتوح عند كاتز وكاهن :

يمثل كاتز Katz وكاهن Kahn اتجاها في علم الاجتماع الامريكى يبتعد عن المنظور السيكولوجى الذى يتبناه باحثو مصانع هاو تورن ، ويبتعد ايضا عن مفهوم النسق كما يفهمه اصحاب الاتجاه الوظيفى . وقد بدأ الباحثات بالاشارة الى المزايا الكامنة في نظرية النسق من أجل فهم طريقة تأثير الابنية التنظيمية في السلوك (١) .

وقد هاجما مدخل العلاقات الانسانية ، كما اشارا بامتنان الى اتجاه النسق الاجتماعى الفنى الذى يتمثل في كتابات ترينست Trist ورايس Rice ووضحا ان نظرية النسق المغلق فشلت في فهم عمليات التغذية المعادة (المرتده) وضرورتها للبقاء (٢٧) .

ويدعى كاتز وكاهن ان منظور النسق المفتوح يوضح طريقة تحقيق المنظمة للاستقرار بفضل المدخلات التى تحصل عليها من البيئة في شكل سلع وخدمات . ويوضحان أن الحافزية الانسانية هي الطاقة الاضافية التى بدونها لا يستطيع ان يعمل اى نسق اجتماعى كما يوضحان الوظائف التى تؤديها المنظمة من اجل الانساق الأخرى . أما أنماط المنظمات في رأيهما فهي وظائف الدعم والتكيف والادارية والسياسية (٢٨) .

ويحدد كاتز وكاهن مميزات الانساق المفتوحة بطريقة تشير الى قبولهما الكامل للمماثلة البيولوجية - ولكنهما واعيان تماما بالاختلافات القائمة بين المنظمة والكائن الحي . تختلف المنظمات عن الكائنات انحيه ، فليس لها حدود

Katz D and Mann. R. The Social psychology of organizations, N. Y. 1966. (٢٦)

Ibid. (٢٧)

Ibid. (٢٨)

واضحة ، ولذلك نهي أكثر انفتاحا . وقد تكون العلاقات بين اجزائها أكثر مرونة ، ولذلك تسمح بقدر أكبر من التباير في السلوك ، وأخيرا لا تولد الانساق الاجتماعية وانما تتكون اجتماعيا (٢٩) .

ويذهب كاتز وكاهن الى انه اذا كانت المنظمات تختلف عن الانساق البيولوجية فهذا ليس معناه اسقاط المماثلة البيولوجية ، بل ينبغي ان نأخذ في حسابنا ان هناك طرقا محددة لاسباع حاجات النسق أكثر أهمية في المنظمات منها في الكائنات الحية . ولان الانساق الاجتماعية ليست كائنات حية فان نسق الدعم أكثر أهمية لان المنظمات تتطلب انواعا مختلفة من ميكانزمات الضبط كي تجعل اجزاءها المكونة معا وتعمل بطريقة الاعتماد المتبادل المطلوبة ، (٣٠) .

ويواجه هذا النوع من التحليل مشكلة التكامل كما يوضح لنا سيلفرمان Silverman لان المنظمات اذا كانت تتكون من أفراد لهم حوافزهم ولا تتكون من خلايا ، فلا تستطيع استبعاد امكان قيام الصراعات بين المصالح داخل المنظمات . ولكنهما حلا هذه المشكلة بطريقة تبدو انها تعثّل تهديدا خطيرا للمماثلة البيولوجية ، فهذا الحل مستمد من فكرة بارسونز ، عن نسق القيمة المركزية . فهما يشيران الى ان المعايير هي لحد مكونات الادوار ، ولا يلعب العامل دوره فحسب - في سلسلة الانشطة ذات الاعتماد المتبادل بل وايضا يقبل المعايير التي تحكم اداء هذه الادوار . وهكذا يصبح اعضاء المنظمة متكاملين بقبولهم لقيمة النسق ، التي تعكس بدورها قيم المجتمع الأكبر . وهذا الحل في رأي سيلفرمان يصف كل المنظمات ، ويتضمن افتراضات قبلية غير شرعية كما انه يلاحظ ان كاتز وكاهن أخذا مثالهما الخاص بقبول قيم المنظمة من اتجاهات اعضاء المنظمات التطوعية وليس من اعضاء المنظمات الاقتصادية . وقد تركزت دراساتها على ذلك النمط بين المنظمات حيث من غير المتوقع قيام صراع المصالح والقيم . وما يهدم تفسير التكامل عندهما

Ibid.

(٢٩) :

Ibid.

(٣٠)

افتراضهما ان وجود معايير رسمية عن اداء الدور معناه ان العامل يتواءم معها بالضرورة . ولكن - كما يوضح سيلفرمان - ان معيار العامل عن العمل المرضي قد يكون مختلفا عن معيار الاداره ، وعلى اى حال ينبغي أن نأخذ الامثال لبناء المنظمة السائد على انه مسألة تثير الجدل وليس على اساس أنه مسألة مسلم بها نـ

الفين جولدنر :

استعان جولدنر بمفاهيم في البيروقراطية ووظائفها عند دراسة المنظمات الصناعية الحديثه . فقد درس منجما للجيبس دراسة دقيقة ، ووصف الآثار الناجمة عن ادخال التنظيم البيروقراطى فى الشركة الذى وجد كل المعارضه . فقد كان النظام الادارى السابق قائما على نمط التساهل . فقد كانت الادارة تتجاهل تنفيذ الاوامر ، أو انها تتساهل فى تنفيذها . فهى لا تراقب العمال دائما ، واذا لخطأ أحدهم تعطيه فرصة اخرى أى انها لا تعاقبه . وبذلك ساد الشركة جو من الاسترخاء ، الامر الذى جعل اتجاه العمال طيبا نحو الشركة (٣١) .

ثم جاء مدير جديد ، يريد تنفيذ الاوامر ، وجعل بناء السلطة يعمل بفاعلية ، اى ان هناك تنظيما رشيدا قانونيا يعمل بفاعلية ، الامر الذى أدى الى انخفاض الروح المعنوية ، ونشأ صراع متزايد بين الاداره والعمال ، بما فى ذلك اضراب عنيفة للغاية .

وعند تحليل جولدنر لهذا الموقف استطاع التمييز بين ثلاثة انماط من السلوك البيروقراطى ، لكل منها قيمه وصراعاته .

البيروقراطية الكاذبة :

هناك مصدر خارج الجماعة يفرض التعليمات عليها ، يتمثل فى شركة

Gouldner, Alvin, : patterns of Industrial Bureaucracy, (٣١)
New York, 1954.

التأمين التي قضت بمنع التدخين في المصنع ، ولكن الرؤساء والمرؤسين على السواء لم يتقيدوا بتنفيذ هذه التعليمات ، لانهم اعتبروها غير شرعية ، وكل من ينتهك الاوامر يرتفع مركزه الاجتماعي داخل الجماعة . غير انه اذا حضر مفتش شركة التأمين فالجميع يمتنعون عن التدخين . وهذه البيروقراطية الكاذبة تتفق مع التصور العام لادارة الاجراءات البيروقراطية العقيمة البعيدة عن الواقع .

البيروقراطية النيابية :

وقد استعان جولدنر بمفهوم البيروقراطية القائمة على الخبرة عند فيبر : فالخبراء يضعون القواعد والتعليمات ، كما ان اعضاء المنظمة يقبلون سلطة هؤلاء الخبراء ويترتب على ذلك ان الرؤساء والمرؤسين يساندون القواعد والتعليمات لانها تتفق مع قيمهم ، ويمنحون المركز الاجتماعي للذين يتواءمون معها . ومثال ذلك ان كلا من الاداره والعمال يضغطون لوضع برنامج يكفل لهم الامن والسلامة داخل المصنع . وفي هذا الموقف يصدر الرؤساء الاوامر ، ويطيعها رؤسؤهم ، وقد يفشأ بعض التوتر بين الفئتين ولكن مع قدر قليل من الصراع الواضح . ومادامت القيم مشتركة بين الجماعتين ، فان الانحرافات لا تحدث الا بالاهمال المتعمد او بسبب الجهل ، وهذا النمط من سلوك البيروقراطية النيابية قريب للغاية من الصور المثالية للتنظيم التي يدافع عنها تيلور حيث لا تقوم السلطة على الوضع او الوظيفة بل على المعرفة والخبرة المقبولة .

البيروقراطية العقابية :

تنشأ القواعد استجابة لضغط الاداره أو العمال كمحاولة لاجبار الطرف الآخر على الامتثال . ويؤكد هذا النمط من البيروقراطية عناصر السلطة ونو ان جولدنر يشير الى احتمال وجود صراع القوة ، لان العمال قد يفرضون على الادارة بعض القواعد المتعلقة بالعمل الاضافي مثلا .

وتعتبر القواعد شرعية في نظر الرؤساء أو المرؤسين ، اذا كان التوافق معها يسفر عن اكتشاف المنزلة الاجتماعية ، الامر الذي يتضمن انخفاض

المنزلة الاجتماعية للطرف الآخر وأما الانحراف عن القواعد فهو عصيان ارادى ، .
والذلك فان هذا الموقف يستلزم كثيرا من الصراع والتوتر .

وظائف القواعد والتعليمات البيروقراطية : -

تعتمد الجهود البيروقراطية في خلق روتين بيروقراطي ثابت ، على
النتائج الواقعية الناشئة عن القواعد والتعليمات البيروقراطية أى على :

(أ) وظيفة الشرح أو التفسير : وكانت الحاجة لهذا النوع من القواعد
في المصنع القائم على سطح الارض اكثر منها في المنجم ، وذلك لتحديد التزامات
العمال . ولم يكن للجماعات غير الرسمية للعمال الدافع أو القوة لوضع
وتوجيه مسئوليات العمل .

(ب) وظيفة التخفى : عندما قاوم العمال ورؤساؤهم شرعية سلطة
المدير الجديد ، ساعدته القواعد البيروقراطية على الادعاء بأنه لا يغير شيئا ،
ولكن المكتب الرئيسى للشركة هو الذى يحدث كل التغير .

(ج) وظيفة جهاز الضبط من بعد : هذه القواعد التى يصدرها
المكتب الرئيسى للشركة ساعدت المدير الجديد على تجنب مقاومة العمال
القدامى .

(د) وظيفة الانحراف : تلاحظ هذه الوظيفة في عملية اعلان « ممنوع
التدخين » الذى يتجاهله العمال باستمرار .

(هـ) وظيفة استمرار الجمود أو البلادة : تتضح هذه الوظيفة عند
ملاحظة تفاعل العمال مع المشرفين . فكلما حاول المشرف تنفيذ تعليمات
الغياب ترك عمال المنجم ما يقومون به من اعمال . وكلما كان تنفيذ التعليمات
يتم بواسطة الاشراف الدقيق ، خرج العمال على هذه القواعد وتزداد مقاومتهم
وعداؤهم بان يبذلوا في العمل أقل جهد يستطيعونه .

ويشير Pugh الى بعض المسائل : ان انماط السلوك التى تميل لأنماط:

البيروقراطية الثلاثة قد توجد بدرجات مختلفة في المنظمة الواحدة . غير أن البيروقراطية العقابية تستخدم في اغلب الاحيان ، وتوجد تنظيما يتسم بالكفاءة ، ويعمل بالتواؤم مع القواعد والاجراءات الرشيدة وتستخدم قواعد عامة لاشخصية ، تقلل التوترات بين الاشخاص الذين يتسمون بالكفاءة وتقوى استخدام القواعد البيروقراطية الاشخصية . وهذه هي قوة البيروقراطية كما اوضحها فيبر .

ولكن جولدنر يؤكد ان هناك نتائج غير متوقعة لوظيفة البيروقراطية لم يأخذها فيبر في حسابه . فالقواعد العامة لاشخصية توضح ما هو غير مسموح ، وبذلك تزيد من معرفة الناس بالحد الأدنى من السلوك المقبول الذي يصبح السلوك المعيارى وهذا يقلل من الكفاية . وفي البيروقراطية العقابية يهتم المدير بالشدة المتزايدة للإشراف الدقيق ليتأكد من أن الاوامر تنفذ فعلا ، ويترتب على ذلك اهتمام متزايد بالسلطة وتوتر اكبر بين الاشخاص .

وينتج عن ذلك الاستمرار في اصدار القواعد الرسمية لاشخصية لعلاج الصراعات ، ومن ثم تبدأ دورة جديدة . ومعنى هذا ان النتائج المتوقعة على السواء تقوى من السلوك البيروقراطى فالنسق غير ثابت أو غير مستقر لا ينجز أهدافه الا على حساب كثير من التوتر والصراع بين الاشخاص . فالقواعد لها آثار ايجابية وأخرى سلبية ونتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة (٣٢) .

اما الهدف الثانى للقواعد البيروقراطية فهو التغلب على اثر الاشراف الوثيق التى تجعل الاختلافات فى الدقة مرئيه وواضحة للغاية ولذلك قد تنتهك معايير المساواة . ولذلك تعتبر القواعد مادية للأوامر المباشرة بتقديم تقرير للالتزامات الخاصة بوظيفة الشرح أو التفسير . وعلى اى حال قد تقوم الجماعة غير الرسمية بهذه الوظيفة وبذلك تؤدي الى صراع غير متوقع .

Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, N. York. (٣٢)
pp. 410-413.

كما ان القواعد البيروقراطية تفضل الطريق اللاشخصى فى استخدام السلطة (وظيفة التخفى) ، كما انها تساعد الضبط لكى يتم عن بعد (وظيفة الضبط عن بعد) ، ولكن المسافة قد تكون كبيرة للغاية وتؤدى الى موقف سلطة « كاذب » ، ولكنها تحدد المعايير الدنيا التى تتيح للأفراد العمل على مستويات دنيا من الالتزام (وظيفة استمرار الجهد) ويتضح من ذلك ان الوظائف الفنية للبيروقراطية تنشأ عن الاحتمالات المختلفة لعمل القواعد (٢٢) •

(٢٢) أنظر : د. محمد عبد الله أبو على ، مدارس اجتماعية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨ ، ص ٢١٨ ، ٢١٩ •

المراجع

1. Parsons, T., Suggestions for a sociological Approach to the theory of organizations, Admin, Sci, Q. Vol. 1. 1965.
2. Merton, R.; Bureaucratic structure and personality in his social theory and social structure, Glencoe, 1957.
3. Crozier, M; The Bureaucratic phenomenon, Chicago, 1967.
4. Etzioni, A. ; A comparative Analysis of complex organizations, New York, 1961.
5. Merton, R. : et. al, Reader in Bureaucracy, Glencoe, 1952.
6. Selznick, p. «An Approach to a theory of Bureaucracy, Amer Social, Rev, Vol. 8, 1943.
7. Foundations of the theory of organizations, Amer social, Rev. Vol. 13. 1948.
7. Silverman, Bureaucracy, N. York.
8. Landsterger, H. parsons, theory of organization, in, Black, M. (ed). The social theories of Talcot parsons, Engle wood cliffs, 1961.
9. Parsons, T. Structure and process in Modern societies, Glencoe, III, 1960.
10. Katz and Kahn, R., The social psychology of organizations, New York, 1966.
11. Gouldner, Alvin, patterns of Industrial Bureaucracy, New York, 1954.
12. Gouldner & Gouldner, Modern Sociology, New York.

الفصل الثامن

المبادئ الأساسية للإشراف

Basic Principles of Supervision

الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل • ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع • وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي ثبتت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية •

ويعترف المشرفون المحنكون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة وأن هذه الفردية يجب أن توضع دائماً في الاعتبار عند تنمية علاقات العمل •• ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك مبادئ عامة معينة يستخدمها المشرفون كدليل فن العمل مع الناس • ويحتوي كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التي يجب فهمها لتقييم المبدأ الإرشادي ، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ مع مناقشة لكل منها • وليست هناك أهمية لعرض مبدأ قبل الآخر فكلها في غاية الأهمية •

المبدأ الأول :

يجب أن يفهم الناس بوضوح ما هو المتوقع منهم :

عندما يبدأ شخص مستجد العمل فانه في العادة يتشوق لمعرفة الهيئة

(*) ترجمة دكتور عبد الهادي الجوهري عن كتاب المشرف الناجح ،
لؤلؤه ولیم فاندرسال •

التي يدخلها والعمل المفروض القيام به ، أى ما ستكون وظيفته المحددة .
ويفتنر المشرف المجرر هذا الاهتمام البدئى . فهو يعرف أنه اذا فشل فى
تحقية بداية طيبة للموظف المستجد فانه قد يستغرق مدة أطوال ويحتاج الى عمل
أشق لانجاز ذلك فيما بعد . وهو يعلم أيضا أن موظفه قد لا يحمل نفس
الشوق والاستجابة للتعلم كما هو فى البداية . وعلى أية حال فان أى موظف
مستجد يجب أن يعرف الآتى بعد أن يبدأ العمل مباشرة :

١ - ما تمثله الهيئة ، وكيفية التنظيم فيها ، وطريقة التشغيل ، ونوع
العمل فيها وشئ عن تاريخها وأسلوب الترقية ، الذى تستخدمه مع
العاملين فيها .

وتعتبر معرفة هذه الأفكار تدريباً أساسياً فى عملية البيع . والغرض
هنا هو أقناع الموظف المستجد أنه قد التحق بأحسن هيئة ممكنة وأنها تضم
أفضل الناس ، وأنه يقوم بأهم عمل بأعلى درجة من الاستنارة والكفاية .
ويجب الفاس الاحساس بأن هيئتهم هيئة ممتازة ويبدل الموظفون جهودهم فى
شئ هام . والزهو بالهيئة قوة حافزة عند الكثير من الناس ، فان الأيمان
بأهمية عمل الهيئة يمنح دورهم فيها نوعاً من الامتياز .

٢ - طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين . ونوع
السلطة التى سيمارسها اذا كانت ثمة سلطات ، وكذلك المسئول عن الاشراف
عليه .

وغالبا ما يكون هناك نوع من عدم الوضوح فى هذه المجموعة من البنود
لسنوات كثيرة . ويجب أن يستعرض الموظف الجديد هذه البنود بين الحين
والآخر حتى تتحقق البداية الصحيحة . وبهذه الطريقة يعتمد كل شئ يقوم
به الموظف بعد ذلك على معرفته لرئيسه وعلى فهمه الواضح لعمله وصلته
بالأعمال المرتبطة به .

٣ - مكان الحصول على المواد والمزودين والعتاد التي قد يحتاجها .
وموقع مكان عمله وقواعد العمل في الهيئة . وهذه القواعد تشمل موعد صرف
المرتبات وبداية العمل ونهايته ، ووقت الراحة المخصص لتعاطي القهوة ،
وفترة الغداء والاجازات وغيرها من القواعد الخاصة بالهيئة على وجه
التحديد .

قد لا تحتاج هذه الأشياء الى بيان . ومع ذلك فهي هامة ويجب أن
نهتم بها . وقد لا يحتاج المشرف في هذا الصدد الى شرحها شخصيا ولكن
من الممكن أن يقوم بعض موظفيه بذلك .

٤ - كيفية قياس الكم في عمله .

٥ - معايير الجودة في عمله .

ويحتاج البندان الرابع والخامس الى التفكير الدقيق . فمن غير المشجع
في الواقع أن يكتشف الموظف بعد العمل لمدة معينة أن مستوى الجودة في
عمله ليس على ما يرام . ومن غير المشجع أيضا أن يعلم الموظف بعد الأوان
أن إنتاجه على غير ما يتوقع المشرف وأن الكم والكيف يجب أن يفهما مقدما .
وإذا لم يتم ذلك فقد يثور جدل حولهما حين يكتشف الموظف أنه لا يوافق
المشرف في أحديهما أو كليهما .

وهناك أشياء أخرى يجب أن يتأكد المشرف من معرفة رجاله لها ،
فمثلا في بعض مصالح الحكومة وفي بعض الصناعات يجب أن يعرف الموظف
المستجد قواعد الأمن إذا كان عمله يتضمن موادا أو نشاطا سريا ، وتحتاج
هذه الأشياء على أية حال الى مناقشة بين المشرف والموظف المستجد . ومن
الأفضل أن تكون هذه المناقشة مخططة بأسلوب منهجي . وإذا لم تكن كذلك
يحتمل أن ينسى الموظف بعض الأشياء أو يتغاضى عنها . ولن يكون هذا خطأ
الموظف المستجد .

ويجب أن يكون أغلب ما يحتاجه الموظف المستجد من هذه المعلومات
في شكل مكتوب ، وكثير من المصالح الحكومية ، وليس كلها ، عندها هذه.

المعلومات مكتوبة ، ونفس الشيء متبع في بعض المصانع والشركات وتتضمن هذه المعلومات ما يلي :

- - خريطة المنظمة .
- - أهداف المنظمة وسياسة التشغيل بها .
- - تاريخ المصلحة .
- - أسلوب الترقّيات التي تستخدمه المصلحة .
- - قواعد العمل المكتبي العامة لكل العاملين .
- - توصيف الوظائف على حدة وشرحها .
- - مستويات الأداء من حيث الكم والكيف .
- - موجز عن التدريب الخاص بكل وظيفة .

ويستطيع المشرف اذا ما كان مدعما قبل هذه المجموعة من المواد والمعارف القيام بعمل أفضل وأكمل عما لو حاول تذكرها كلها . والهيئات التي تعرف أن الموظفين أهم رصيد لها تعد هذه البيانات وتوفرها وبعض الهيئات تكتب البنود الثلاثة الأخيرة ذات طابع فردي .

المبدأ الثاني :

يجب أن يتوفر الارشاد للموظفين في أداء عملهم .

والارشاد كلمة عامة . وبتميز أدق فانها تشمل الأشياء الآتية :

١. - المعلومات الجارية :

من غير المتوقع أن يعمل الانسان في جهل بما حوله - فكل موظف يرغب في معرفة ما يدور حوله مما قد يؤثر على عمله . والأمر متروك للمشرف في تقدير التطورات الجديدة والأشياء التي توشك أن تحدث . والأشياء التي حدثت بالفعل ونقلها كاملة وفورا لكل أفراد مجموعته ، ويمكنه القيام بهذا في الاجتماعات أو مؤتمرات الهيئة أي مع كل موظفيه في نفس الوقت ، فاذا قام بهذا العمل مع كل من موظفيه على حدة فانه سيستغرق وقتا أطول .

والمصادفات متشابهة ككرمة العنب . وغالبا ما يكون الاستماع الى المعلومات التي تنقصها الصحة كليا أو جزئيا مؤديا للمتاعب وحتى المصائب . وكرمة العنب تعمق جذورها في الممارسة السيئة للإشراف وتزدهر الى أعلى درجة حين يهمل المشرفون في مساندة رجالهم لأحدث المعلومات .

٢ - معلومات التخصص :

بالإضافة الى معرفة التطورات ، يحتاج الموظفون الى دراسة أحدث وأفضل المعلومات الفنية أو الخاصة التي تتصل بعملهم . ذلك لأن أحدث النظريات والمبادئ والمواد والمعرفة التي تتعلق بفروع تخصصهم المعينة هامة لأي عامل . وقد يبدو هذا على درجة كبيرة من التعميم بالنسبة لكل نوع من العمل . فمن الممكن للعمال غير المهرة أن يستمروا دون الحاجة الى هذه المعلومات لكن الجروف الأحسن والطريقة الأفضل في حفر خندق ، والمكنة الأحسن أو الآلة الأفضل في تنظيف الأرضيات والادوات الأحسن لتحريك الأشياء الثقيلة ومعرفة الأسلوب الأفضل في أي عمل ، كل هذه الأشياء تساعد في تحسين إنتاجية الناس وتنمي اهتمامهم بالعمل ، ومن الواضح في الميادين المهنية أن قاطع الأخشاب أو المهندس أو عالم الطبيعة أو الطبيب أو المحامي أو رجل الاقتصاد أو أي متخصص في أي ميدان لا يستطيع أن يتطور دون دراسة المعلومات الجديدة في ميدانه . وقد يكون صحيحا أن المشرف لا يمكنه شخصيا تزويدهم بكل هذه المعرفة ، ومن الأفضل في الواقع ألا يحاول ذلك . لكنه مسئول عن التأكيد أن هذه المعرفة متوفرة وسهلة في التوصل اليها . ومسئول كذلك عن دراسة رجاله ليتأكد من نقاط القوة ومواطن الضعف في كل منهم ، وكذلك فإن المشرف مسئول عن تشجيع الدراسة الصحيحة وتنميتها . وسناقش النقطة الأخيرة باستفاضة في المبدأ السادس .

٣ - المعلومات الخاصة بالأساليب :

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل ، ومن الأفضل أن يجعل المشرف الذكي من نفسه مرجعا لكل وظيفة في وحدته ويجب أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لإنجاز عمله الخاص أن الطرق أو

الأساليب تختلف عن المعرفة الخاصة بالعمل مع أنهما قد يتداخلان • ولكن غالبا ما توجد أساليب لا تتصل بالمعرفة الخاصة الضرورية لأداء عمل معين. فمثلا لا يعرف كثير من المتخصصين دائما أشياء مثل الآتية : -

(أ) كيفية الاستماع •

(ب) أسلوب الكلام •

(ج) كيفية الكتابة •

(د) أسلوب القراءة •

(هـ) كيفية تنظيم العمل •

(و) أسلوب جدولة للنشاط •

(ل) كيفية إدارة اجتماع

وهناك أساليب عديدة من الممكن أن نسجلها لكل عمل معين • وهناك بعض البنود مثل البنود الستة التي سبق ذكرها وهي بنود مشتركة بين كثير من الوظائف والمهم أن المشرف يحتاج أن يكون يقظا الى ضرورة مساعدة رجاله في استخدام أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة • ولا ينبغي أن يراقب هذه الأساليب الأفضل فحسب لكنه يجب أن يعمل مع رجاله بطريقة منتظمة من أجل تطويرها •

٤ - تنمية الشخصية :

وهذا آخر بنود الارشاد وربما أصعبها في التنفيذ • أن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية تتطلب معالجة ماهرة للأمور ، فكل كائن بشري نقاط ضعف ، ويعترف كل واحد تقريبا أنه ليس منزها عن الخطأ • ومع ذلك إذا أبرزت لفرد معين خطأ محددا فإن ذلك يسبب لك المتاعب • وكثيرا ما ينكر الشخص التهمة في حدة رغم أنه أحيانا يفاجئك بالاعتراف بها • وقد يكون الشخص كسولا ، أو بطيئا أو كثير الثثرة ، أو متقلب الطباع ، أو حاد المزاج أو متسرعا في اتخاذ القرارات أو ما شابه ذلك • والمشكلة دائما أنه لا يعترف بهذه الأشياء حتى لنفسه • ومع ذلك فإن كل انسان له حق المساعدة من مشرفه وخصوصا في نقاط الضعف في شخصيته •

أن المسرف المفكر يحرص على أن يتقن كل من رجائه التشجيع المفيد .
بطريقة أو بأخرى للتغلب على خطأ في الشخصية يعوق التعبير الكامل عن
القدرة . ولست أعرف صيغة ناجحة لتوفير عذا التشجيع أو الارشاد أو
لطريقة تقبله . ويبدو أن النجاح يعتمد على (١) اعتراف الشخص أن
به خطأ (ب) منع الناس الكامل بخصوصية . (ج) تنمية الرغبة الصادقة
للتغلب عليه . (د) المساعدة البناءة والتشجيع على التخلص منه .

وكل واحدة من هذه النقاط هامة - وأصعب شيء في تحقيقه عامة هو
اعتراف الإنسان بخطئه . أن الضغط على النقطة الأولى قد يجعل عدم
التشجيع كارثة حين يأتي الاعتراف في النهاية ، ويؤدي عدم التشجيع الى
صعوبة تنمية الرغبة للتغلب على الخطأ . وحين تتخذ هذه الخطوات يصبح
تقديم المساعدة للتغلب على الخطأ سهلا يسيرا في تقبله . ومن الممكن أن
تشبه هذه الطريقة طريقة اخفاء اسم المخدرات ليجعلوا من المدمن غير مدمن .
وليس هناك اعتراض الا أن الطريقة ناجحة في أكثر الأحيان لا في كلها .
ومع ذلك فإن الطريقة كما يصفها أصحابها تعتمد على الاقرار والاعتراف
بالبضعف . وبدونه ينعدم أي أمل في التقدم ، ويستحق أسلوب التصحيح
الدراسة الدقيقة وخاصة في الحالات الأكثر صعوبة .

المبدأ الثالث

يجب تقدير العمل الجيد دائما :

يوافق كل مشرف محنك غالبا على أن هذا المبدأ سليم - ويخبرنا أن
هذا التقدير يجب أن يكون علنيا بقدر الامكان - ذلك أن الناس يحبون
الاحساس بالتقدير وأنهم سيجدون أكثر حين يلاحظ المشرفون مجهوداتهم
ويمدحونها . لكن قد يقول المشرفون في صوت واحد تقريبا أن المبالغة في هذا
وممكنه - والخطأ في أن الخوف من المبالغة كثيرا ما يمنع المشرفين من تقديم
المديح مطلقا .

ومع ذلك فما زالت استطلاعات الرأي تشير بوضوح قاطع الى أن
الناس يعتبرون تقدير العمل الجيد لحدى سمات المشرفين الممتازين . وكذلك

فأنهم يعتبرون عدم تقدير العمل الجيد سمة من سمات الاشراف السيء. والسؤال الآن هو « ما هي أفضل الطرق لوضع هذا المبدأ في موضع التنفيذ المؤثر المعقول » .

وفيما يلي بعض الطرق التي يستطيع بها المشرف تقدير العمل الجيد الذي يقوم به كثير من رجاله وهذه الطرق مرتبة بنظام يبدأ بأبسطها وأسهلها : -

١ - قل له على الفور انه قد قام بعمل طيب . والأفضل القيام بهذا في حضور الموظفين الآخرين .

٢ - اكتب اليه فوراً وصراحة وتأكد أن نسخة من الخطاب قد أرفقت بالملف الخاص به (ففي الحكومة الفيدرالية وفي حكومات كثير من الولايات وكثير من الشركات والهيئات يحفظ ملف بشئون الأفراد لكل شخص في الهيئة . وهذه الملفات من الممكن أن تكون ذات قيمة كبرى كحواظ للأعمال والسجلات الخاصة بكل موظف يعمل في الشركة أو المصلحة . وتضم هذه الملفات ، عامة وحتى بعد سنوات ، قليلا من خطابات المديح من النوع الذي نصفه هنا ، وأحيانا لا تضم خطابات مطلقا) .

وفي هذا الصدد دعني أقول أن اخبار موظف أو الكتابة اليه لا يكلف شيئا . فهذه أدنى الأشياء تكلفة ، لكنها أكثر طرق التقدير بالعمل الجيد أهمية . وتحتوى البنود التالية وسائل أكثر تكلفة : -

٣ - امنحه شهادة امتياز من أى نمط تستخدمه الهيئة اذا كان بها شهادات .

٤ - امنحه مكافأة نقدية أو علاوة .

٥ - امنحه ميدالية أو شهادة علاوة على المكافآت النقدية .

٦ - امنحه زيادة في المرتب .

٧ - رقه الى وظيفة أفضل يكون مؤهلا لها .

ويتضح من هذا أن وسائل التقدير يجب أن تناسب درجة الامتياز في الأداء وفقا لسياسات الهيئة . ويمكن تطبيق البند السادس في المصالح الاتحادية كنتيجة للقانون الجديد . فالموظفون يحتقون زيادة في المرتبات في فترات منتظمة اذا كانت خدماتهم مرضية . ويمكن أن يمنح الزيادة للعمل فوق المتوسط بناء على توصية المشرف ويعد مرورها بلجنة أو اثنتين . ويمكن منح مكافآت أخرى في الخدمة الحكومية بالإضافة الى تلك التي سبق ذكرها وتطبق نفس الشيء في عديد من الشركات وغيرها من الهيئات .

لكن هذا كله يعتمد أساسا على رغبة المشرفين في جعل مبدأ التقدير فعالا . وليس ضروريا أن يرتبط الاشراف الجيد بالكثرة في عدد المكافآت ولكن الواقع أن الوسائل البسيطة السهلة في ابلاغ الناس أو الكتابة اليهم بخصوص انجاز أعمال ممتازة هي وسائل أساسية في الاشراف .

المبدأ الرابع

ان العمل الهابط يستحق النقد البناء :

حقيقة أن العمل الجيد يستحق التقدير ، لكن يبدو صحيحا أن العمل دون المستوى يجب أن يقدر - تقديرا مناسباً - وهذا ميدان نتفوق فيه جميعا . ويبدو ان النقد أسهل بكثير من المديح . وغالبا ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد . ومع ذلك فإن أى انسان يستحق النقد على العمل الهابط الذى قام به والذى قام به والذى يعترف بهبوطه .

ويجب توجيه النقد على افراد . ان النقد العلنى الذى يتلقاه الموظف يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه . ومع ذلك لا يكفى أن يكون النقد محصورا في الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد رجاله . لكن يجب أن يكون النقد بناء .

وتوبيخ الموظف من أقوى الطرق في أضعاف رضا الموظف بعملة

، واهتمامه بوظيفته وحتى ثقته بنفسه ، وقد يريح التوبيخ العنيف مشاعر المشرف بخصوص خطأ وعمل هابط ، وقد يرضى ذلك نفسه ، لكنه قطعاً لن يرفع من مستوى الانتاج في وحدته . فالوظف الذى ينقد نقداً لاذعاً أو يوبخ بلا رحمة قد يظل يتأجج غيظاً لشهور بسبب الحادثة . وقد لا يتغلب عليها لمدة طويلة ربما لسنين . ومن المحتمل أن ينفس عن استيائه بانجاز قدر أقل مما لو كان يحب الوظيفة . وهنا توضح استطلاعات الرأى بين موظفى الحكومة والعاملين فى الصناعة أن الموظفين لا يعتبرون المشرفين ببساطة أعلى منهم ، وصارمين بلا داع فى التعامل مع موظفيهم . ان هدف المشرف هو جعل الموظفين يعملون بأقصى طاقة ممكنة - وعندما يقومون بعمل هابط فان واجبه هو حثهم على القيام بعمل أفضل الا أن ينفث سخطه عليهم . والمشكلة ليست من المسئول ولكن دائماً كيف تطور مجهودات الموظفين .

المبدأ الخامس

يجب أن يتمتع الموظفون بالفرص لإظهار استعدادهم لقبول مسئوليات أكبر :

ستصبح كل وظيفة فى أى هيئة شاغرة أن أجلاً أو عاجلاً وسيكون على موظف جديد أن يشغلها . وطريقة « هرش الرأس » أى الحيرة فى شغل وظيفة خلت بلا توقع هى طريقة سيئة . فعلى العكس من ذلك تحاول أى مصلحة يقودها رجال أولو بصيرة أن تكون مستعدة لملء أى وظيفة أو كل الوظائف حين تخلو . ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث رجالهم على إظهار ما يمكنهم عمله . وحين يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة لن تكون هناك ضرورة للحيرة أو هرش الرأس ، ذلك لأن أفضل الموظفين يعرفون بالفعل لأنهم تلقوا التدريب والاختيار . والمشكلة الوحيدة هى اختيار أفضلهم تأهيلاً . وفى هذا الصدد نؤكد بالطبع أن الأقدمية وحدها ليست هى معيار الترقية . بل على العكس من ذلك يجب أن يمنح الأفضل تأهيلاً فرصة للترقى بغض النظر عن السن .

ان اعداد الموظفين لوظائف ذات مسئوليات أكبر تحتاج الى حفظ السجلات ، فحين تتاح الفرصة للموظف لإظهار ما يمكنه القيام به فان المشرف الجيد يكتب فى الوقت المناسب مذكرة عن أداء الموظف الممتاز ويضمها الى

ملفه الخاص بشئون الأفراد • وتشمل هذه الفرص واجبات خاصة في عمل أكثر صعوبة أو في مواقع أو مكاتب أخرى • وتوفر رحلات المشرفين الميدانية أو الاجازات فرصا أخرى لكي يحمل الموظفون المسئولية • والأمر كله يتركز في التخطيط في تنمية الموظفين • فالموظف الذي يعمل باضطراد على تنمية ذاته من الممكن أن يزدهر حين يثمتع بالفرصة • ويجب على المشرف الجيد أن يشجع هذا الرجل وأن يلاحظه بعناية •

واختبار الموظفين قبل أن تخطو الوظيفة تماما هو إحدى الطرق لتحاشي شغل الوظيفة بشكل سيء • وليس هذا بالطبع ضمانا ايجابيا فالموظفون يتغيرون لكنه يساعد إلى حد كبير في الحد من عدد التنقلات أو الترددات السيئة • ووضع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم في الوظائف يعتبر من مظاهر ادارة غير حكيمة • والمشرف الذي يظن أنه يملك المقدرة التي لا تخطئ في اختيار الموظفين الكفاء قد يواجه ببعض المفاجآت •

والى هذا الحد فان الرأي يمثل وجهة نظر الهيئة والمشرف • اما من وجهة نظر الموظفين أصحاب الشأن (وكلنا في الهيئات أصحاب شأن) فان فرصة الترقى من الاشياء التي يعملون لها • فالطلاب حديثو التخرج من الكليات يؤيدون دائما معرفة نوع الترقى في المصلحة وفرضهم الممكنة فيها • ولا فائدة من القول لهم « عندما كنت في سنك كنت سعيدا لمجرد الحصول على عمل ، فهذا مجال الفرص » لأن الشاب الذي يخطط طريقة يجب أن يعرف المكان الذي سيشغله بعد خمس أو عشر سنوات •

وعلاوة على ذلك فان الموظف الذي يقوم بأعباء وظيفة ما بنجاح يعرف مثل مشرفه ومصلحته أنه يستحق فرصة الترقية الى وظيفة ذات مسئولية أكبر • فهو يريد ويستحق مسئولية أكثر ، ومرتباً أعلى ووضعاً أرقى •

والمشرف مطالب من وجهة نظر الهيئة والموظفين أن يستغل الفرصة أو يخلبها لترقى رجاله ودعني أذكر في هذه الجملة الاعتراضية أن المشرف الذي يعرف تنمية رجاله من الممكن أن يجد ترقيته هو أسرع بكثير •

المبدأ السادس :

يجب أن يشجع الموظفون على تنمية أنفسهم

شاع في أمريكا لعدة سنوات قبول الفكرة. الخاطئة أن الشخص حين يتخرج من المدرسه يصبح «متعلما» وسواء تخرج الشخص من مدرسة متوسطة ، أو عليا أو من معهد أو من جامعة فان ذلك لايشكل كثيرا من الاختلاف الا في الدرجة ، فشهادتك تصبح بمثابة جواز سفرك رغم أنه من المعروف أن دبلومات الكليات ستوصلك الى أماكن أكثر من دبلومات المدارس العليا وقد أصبحت هذه الدبلومات. تعتبر شهادات - انفصال - انفصال من كل تعليم أعلى منها .

وقد جعلت هذه الافكار روبرت بلاكللي يصف التعليم الامريكي على انه نهائي في طابعه . فهو يرى « أنك تعد متعلما اذا واصلت بلا توقف تعليم نفسك » . وقد قال هذه العبارة لاحد فصول التخرج في إحدى الكليات . ويوافق على هذه الفكرة بحماس الربون والعلماء ورجال الاعمال والقادة في المجالات المهنية وكذلك المثقفون في كل مكان .

ويمكن للشخص أن يتلقى تدريباً مكثفاً في عديد من الموضوعات لمدة ثمانية سنوات أو اثني عشرة أو ست عشرة سنة أو لسنوات أكثر من ذلك . والغرض من هذا عامة هو تعريف الشخص كيف يستخدم ملكاته العقلية لحل الأنواع المختلفة من المشكلات ، ومعظم المشكلات التي يدرسها في المدرسة إما مصطنعة أو مستعارة . وهي ليست بالضرورة واقعية وليست حتماً مشكلاته الخاصة . وحين يترك المدرسة يبدأ الشخص مواجهة مشاكل متنوعة لم يدرسها ولم يناقشها في المدرسة . وكلما كان الشخص أكثر تعليماً كلما كان أفضل تأهيلاً لحل المشاكل الجيدة بنجاح . ويستعيد التعليم بالنسبة لغالبية الأمريكيين صور مبنى المدرسة وحجرات الدراسة . ويتحدث الناس عن التعليم كما لو كان سلعة يمكن الحصول عليها لو ذهبنا إلى المكان الصحيح . وعلى حد قول بلاكي يساعدنا هذا النوع من التفكير على القول لبعضنا : لقد حصلت على تعليمي من يوبنك . ومن أين حصلت على تعليمك ؟

أن التعليم في الواقع لا ينتهي أبدا قبل أن تنتهي حياتنا • وليس هناك ما يحل محله فاما أن نستمر في التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو نصاب بالركود • فليس ثمة طريق وسط •

ويستطيع الانسان تنمية عقله بوسائل عديدة : . بالقراءة . وبالمناقشة خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه وبالتعبير عن نفسه بالكتابة وبطرق أخرى والمشرف الحكيم هو الذي يحفز رجاله على الاستمرار في شوقهم الى التعليم وللتعطش للمعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة • وحفز الناس يحتاج الى ملارة فائقة وتفكير • وبعض المدرسين يعجزون عن القيام بهذا على الأثر مع كل طلابهم وعلى الرغم من هذا فنحن نقترح أن يحاول المشرفون يجد فيما فشل فيه المدرسون المدربون والمجربون – وسيجد من ينجح منهم أنهم يعملون مع مجموعة من الناس سينفوقون ويبحثون في عملهم الخيال والبصيرة •

المبدأ السابع :

يجب أن يعمل الموظفون في ظروف صحية آمنة :

وهذا المبدأ هو آخر المبادئ السبعة وهو غالبا ما يغفله المشرفون • ومن المتفق عليه أنه من مسئولية الاشراف حيثما يستخدم الناس الآلات والأجهزة الآلية • وهناك اعتراف أيضا بالمسئولية حيث يشترك الناس في عمل بدني ثقيل • وقلما نجد المشرفين على وعى باجراءات الأمن والسلامة الضرورية في أى مكتب عمل عادى •

وفي أى مكتب كثير من الأخطار المحتملة فالمشى على أسلاك الكهرباء أو ادراج الدراسات المفتوحة في أسفل الدواليب ، والوقوف أمام باب قد يفتح فجأة ، واصابة الذراعين ، أو اليدين أو الساقين من حافة الأثاث أو عروق الخشب ، ومحاولة نقل اثاث ثقيل • أو الوقوع على الأرضيات المشمعة أو الوصلات الكهربائية التالفة كل هذه مواقف بسيطة من الممكن أن تؤدي الى حوادث خطيرة ، وهناك بالاضافة الى هذه الأشياء أخطار التهوية والاضاءة وغيرها من المشاكل في مكان عمل مغلقة مما يحتمل أن تكون ذات أهمية كبيرة

وتوجد مستويات فنية لكل هذه الأخطار يمكن الحصول عليها بسهولة من المجلس القومي للأمن الصناعي . وهناك مخاطر على الصحة أيضا . مثال ذلك الموظف صاحب التضمير الحي الذي يأتي إلى المكتب وهو يقاسى من برد شديد معدى وهذه الأشياء أيضا تحتاج إلى اهتمام المشرف . فليس هناك أحد يهتم بإخطار الأمن والصحة كما يجب . وإذا لم يعط المشرف اهتمامه لهذا الموضوع فمن غيره ؟

الفصل التاسع

بعض الأساليب في الاشراف

لا تكتسب المهارة التي نواصل بها الاشراف الا بالممارسة : فاسلوبه ، الاشراف وطريقة تطبيق مبادئ الاشراف يكونان فن الاشراف • وستناقش الآن قليلا من الأفكار التي قد تكون هامة بالنسبة لك كمشرف ، وليست هذه الأفكار مضمونة النجاح مع كل مشرف ولا في كل موقف ، ومع ذلك فقد وجد المشرفون الأكفاء نواحي الخبرة ان هذه الأفكار ذات قيمة كبيرة •

١ - كيف تبدأ الاشراف :

بافتراض أنك جديد على وظيفة الاشراف فان إحدى الطرق للبدائية هي أن تعلم كل ما تستطيعه عن رجالك • ويمكن اعتبار هذه الفكرة مبدأ للاشراف مثلما وردت في بعض الكتب والكتيبات التي تعالج الموضوع •

واذا كان واجبك ارشاد رجالك والعمل معهم ، كان من البديهي أنك تحتاج الى معرفة الكثير عنهم حتى يمكنك القيام بعمل ناجح • فيجب عليك أن تعرف شيئا عن خلفيتهم ، وتعليمهم ، وفلسفتهم ، وعاداتهم ، واتجاههم نحو عملهم ، ومطامحهم • وكذلك شيئا عن حياتهم الأسرية والاجتماعية وهكذا •••• وقد يبدو هذا امرا كبيرا ، ومن الواضح أنك تستطيع معرفة كل شيء عن كل شخص تشرف عليه - لكنك يجب أن تعرف ما يساعدك على التأكد الى درجة معقولة من التصرف المحتمل لكل

ترجمة الدكتور عبد الهادي الجوهري عن كتاب « المشرف الناجح » مؤلفه
وليم فانتيرسال •

• منهم في موقف معين ، ومن الاستجابة المتوقعة من كل منهم تجاه ارشادك .
وكيفية معرفة كل هذه الأشياء متروكة لك أنت - والمشرف العاقل يعرف ما
يجب عنه ، ومتى يسأل أسئلة مباشرة ، ومتى يتحاشى الأسئلة ، ومتى
يستمع . أما المشرف الفاشل هو الذي يتسرع في الحكم على رجاله ويصنفهم
بلا دراسة .

ومن الأفكار الهامة التي يجب أن تعيها وأنت تعمل مع رجالك أن
كل شخص يختلف عن كل الأشخاص الآخرين . ويقول هذا الكلام كل منا
لآخر ومع ذلك فنحن نميل بشدة الى تصنيف الناس الى أنماط تتميز بعنصر
واحد من عناصر الشخصية . فتحدث مثلا عن المنطوي والمنبسط عن الذكي ،
وعن العادي ، عن الأمين وغير الأمين من الناس ، كما لو كان من الممكن
تصنيف الناس عامة بهذه البساطة . ويميل كثير منا الى تصنيف الناس
حسب نظراتهم . فمثلا لايمكننا أن نثق في شخص يشبه رجل عصابات
في السينما أو التليفزيون . ولا يتسم كل هذا بالحكمة لأننا يجب أن نحكم
على الناس من أفعالهم ، ومن تفكيرهم ، ومن تصرفاتهم . ولا يجب أن
نصدر حكما عليهم مسبقا طبقا لمعادلة أو مفهوم شعبي خاطيء .

ويختلف الناس من وجهة النظر العلمية . وحسب قراءاتك في كتاب
الحيوان الانساني بقلم وستون لابر فان كلا من الوالدين يسهم لنسله
بما يقارب ثلاثين ألفا من الجينات أو عناصر الوراثة . ويتضاعف هذا
العدد مرتين فيصبح العدد الممكن من الزواج الذي يسهم به الوالدان مضاعفا
بستين ألف مرة . أو اذا ضربنا رقم ٢ في نفسها تسعا وعشرين مرة فقط
سيكون الناتج رقما أكثر من اللليون (لهذا يجب أن نضع في اعتبارنا أن
كل فرد من البشر لديه مجموعة فريدة من التجارب التي ساعدت على تكوينه
الخالق . وكما يشير لابر فان كل البشر الذين عاشوا لم يخدموا سطح
العذب الممكن من أنواع الجنس البشري . وتشير الاكتشافات الحديثة مصادفة
التي أن عدد الجينات قد يكون أكبر بكثير من الثلاثين ألف التي حديها لابر

وعلاوة على ذلك تفكر أنك لا ترى رجالك إلا بعض الوقت ، فبيوتهم
واسرهم ووسائلهم في الترفيه ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهم . وأنت قد

تراهم لمدة ثمان ساعات من أربع وعشرين ساعة ، ولمدة خمسة أيام من سبعة .
وإن كان هذا الوقت ليس الجانب الأعم في حياتهم . إن رجالك بشر متكاملون ،
وهم ليسوا مجرد موظفين في الزحمة التي تشرف عليها في البيئة .

وعلى أساس ما تعرفه عن كل من عذا المجوع البشري الفريد الذي
توجه عملهم تستطيع أن تتقدم بعبء متزايدة عندما تفهم كل فرد فيهم .
ولا يعنى هذا أن رد الفعل عند شخصية لا يمكن أن يتسابه في موقف معين .
الواقع أن آدميين يتصرفون بطريقة متشابهة في ظروف معينة كما سنرى
فيما بعد في الفصول التالية . وتقوم مبادئ الإشراف على هذه الحقيقة -
ومع ذلك فإن الأفراد من الأرجح . أن يستجيبوا لارضاك إذا عاملتهم كأفراد
وليسوا كعمال ، أو موظفين أو رؤسيت .

٢ - كيف تعطى الأوامر :

قلما يضطر المشرف الخبير الى إعطاء أمر الى رجاله بصورة مباشرة ،
وأنت كمشرف لديك هذه السلطة بالطبع ، وقد تكون أكثر الأشياء فاعلية في
أوقات معينة - وأفضل الطرق جميعا التي تتطلب مهارة فائقة هي مساعدة
رجالك في تحليل الموقف ، بحيث يعطى الموقف نفسه الأمر . وحين تفهم هذا
بطريقة صحيحة ترى أن كثيرا من المواقف تحت على العمل الذي يراه أى
شخص ذكى . وتستطيع أنت ورجالك الاتفاق على أكثر أساليب العمل حكمة
وهذا هو الأمر الذى يتوقع أن نقررره في وضوح على أنه أسلوب العمل
الذى سنتبعه . ومثل هذا النوع من الأوامر ينفذه العاملون بأسلوب أكثر
فكلاء من الأمر الذى لا يفسر .

وهناك طرفان متناقضان هما الأوامر المباشرة مقابل الاتفاق المتبادل
بخصوص العمل المطلوب . وبين هذين الطرفين عدد من الأساليب الأخرى
لإلقاء الأوامر . وكل هذه الأساليب تعتمد على الموقف وعلى الشخص . حاول
إذا أمكنك الاتفاق على أفضل أسلوب للعمل . وإذا لم تنجح هذه الطريقة
جرب أسلوب الاقتراح وإذا كان رجلك بطيئا في فهم الاقتراحات فجرب حينئذ
أسلوب الطلب . وإذا لم يكن هناك خيار آخر فقد تضطر الى استخدام الأمر
المباشر .

٣ - كيف تحصل على مساعدة رجالك •

هناك طرق عديدة للقيام بعمل ما • فيمكنك أنت القيام بكل عمل هام • أو يمكنك أن تترك كل شيء مقبدا يريد أي من رجالك القيام به ، وفي كل من الحالتين سيتم انجاز العمل • وفي كلتا الحالتين قد نصاب بقرحة في المعدة في نهاية الأمر • وقد تعجب لاضطرابك دائما شغل أماكن الذين يتركون الهيئة • وفي هذه الحالة ستكون مشرفا فاسدا •

ان الرجال الذين تشرف عليهم موجودون للقيام بالعمل ، وعندما تكتسب المهارة في النهاية ستسمح لهم بالقيام به • وحين تعتمد أفعالك على معرفتك لرجالك ستفوض الآخرين في حكمة في اتخاذ القرارات والتصرف ، وستتأكد بطريقة منتظمة أن ما تريد انجازه قد تم انجازه بالطريقة التي تودها • وحين تعمل مع رجالك لمساعدتهم في أداء العمل ستجد تدريجيا أنهم يرجعون اليك طلبا للمساعدة حين يحتاجونها حقيقة في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب • وحين تزداد ثقتك في مجموعتك ستبدأ في الشعور بالاحساس الدافئ الذي يلقيه قائد ممتاز من ارشاده لمجموعة من الأشخاص تقسم بالأخلاص والجد والكفاءة • ويمكننا القول أن عملك سيكون هينا لأن رجالك هم الذين يقومون بكل العمل •

٤ - كيف تتخذ القرارات :

سيتوقع رجالك مرارا وتكرارا ان تتخذ القرارات بشأن العمل • وسيحاولون وهذا واجبهم • التأثير في قراراتك ، وسيطرحون كثيرا من الحقائق والآراء عليك • وسيساعدونك في اتخاذ القرارات رغم أن الأمر متروك في النهاية للمشرف في اتخاذ القرار •

وحين يطلب رجالك قرارا محددا يجب عليك أن تتخذه فورا قدر الامكان • وتأكد أنك تملك سلطة اتخاذ القرار - ولن تحيط أبدا بكل الحقائق لكن تأكد أن لديك الحقائق التي تتعلق بالموضوع وتأكد أنك وازنت الحقائق التي تعرفها وميزت الهام منها من الأدنى أهمية • حينئذ اتخذ القرار وتمسك به •

وسيفر الناس خطأ بين الحين والآخر ، لكنهم لن يعذروا انسانا لا يستطيع اتخاذ قرارات حاسمة • وإذا كان المشرف الطيب مترددا كان عرضة للضياع • وسيكون صياغه مضاعفا اذا غير قراراته لتناسب أفكار آخر شخص يراه • ان دراسة المشكلة من كل جوانبها في هدوء وامعان هو الأسلوب الأكيد لخلق الثقة •

٥ - كيف تنتقد :

حين تمدح رجالك أجعل ذلك علانية بقدر الامكان • وعلى العكس من ذلك اذا اضطررت لنقدهم أو تأنيهم فليكن ذلك خفية وليس في وجود زملاء الشخص - وهذان جانبان هاما من جوانب الاهداف نمت مناقشتها في الفصل السابق •

وحيث تنتقد انسانا من الأفضل أن تبدأ بالأشياء التي تحبها عموما وبعد ذلك بين له ما لا تحبه • وأذكر له السبب دائما وليكن ذلك دائما في أسلوب ودي مع مراعاة أن تكون مناسبة للموقف • والمهم ان رجلك اذا فهم انك تحاول مساعدته تقبل نقدك في رضا واذا آلمته أو لم يفهم نقدك أو ظنه ظالما فان نقدك لن يكون ذا قيمة كبيرة واخيرا كن مستعدا باقتراح ما يستطيع الشخص عمله ليكفر عن خطئه •.

وعادة يعرف الناس متى يستحقون النقد وحين لا يوجه اليهم فانهم يتقاهون فالتوقيت ضروري للنقد ومن المفيد تحاشي السخرية أثناء النقد الا في ظروف خاصة ، حين تكون على علم تام بما تفعله ويجب ان تضع في اعتبارك مدار الوقت الذي ينقد فيه الانسان وعلى أي شيء ان كرامة الناس هامة بالنسبة لهم • فالانسان يستحق دائما فرصة لحفظ ماء وجهه •

٦ - كيف تنهى الشكاوى :

توجد ثلاثة أشياء هامة في هذا الصدد :

- (أولا) يجب أن تهتم بمعرفة كل الحقائق الخاصة بالشكاوى •
- (ثانيا) أن تجمع الجانبين اذا اشتروا في الشكوى شخصان أو طرفان •

(ثالثا) أن تضع حدا للشكوى فورا بقدر الامكان واذا لم يكن لديك السلطة لانهاء مصدر الشكوى فاطلب المساعدة من مشرفك .

ويجب ألا تتغاضبى عن أى شكوى مهما بدت تافهة . ان الشكاوى البسيطة تتراكم لتصبح مشكلات صعبة - دع رجلك الذى يشتكى من شيء أن يفس عنه تماما وأن يتحدث فى اسهاب عنه : فأحيانا يساعد الحديث عن الشكوى فى انهاءها وضع فى اعتبارك أن قرارك يجب أن يكون عادلا ، غير منحاز ومفهوما لدى كل الأطراف .

٧ - كيف تقتصرّف مع الشخص المشكل :

يجد كل مشرف ان أجلا أو عاجلا فى وحدته رجلا كسولا عنيدا : عديم الكياسة ، بالغ البطء أو مبالغا فى السرعة ، ثرثارا ، حاد المزاج تسيطر عليه عقدة الاضطهاد ، عصبيا لا يستطيع مسايرة الآخرين ، غير مخلص ، غير مهذب ، يتأخر دائما ولا يعرف الاستعداد مطلقا . متخلف أو به عيب آخر يضايق الى حد كبير أو يعوق العمل بصفة عامة ويظن كثير من الناس أن افضل طريقة فى التعامل مع الطفل المشكل هى نقله الى مكان آخر . لكن مشكلة العاملين لا تحل أبدا بهذه الطريقة . وحيث يحدث الصدام بين شخصتين غالبا ما يكون النقل ضروريا . وعدا ذلك فأفضل مكان لمعالجة مشكلة العاملين هو مكان حدوثها .

وكل مشكلة تختلف عن غيرها ويجب أن تواجه وتحل على أساس خصائصها المميزة وتحاشى المشكلات التى تشبه هذه هى سمة مميزة من سمات المشرف الفاشل . أما التجيدى لئلا تترك المشكلات فتتطلب منك أن تحوز ثقة الشخص فى البداية . واذا تأكدت من كسب ثقته فيما يلى وسيئة ناجحة للمضى معه .

(أ) تحدث مع الشخص عن عيبه حين تتأكد من كسب ثقته . وابحث عن سبب هذا العيب - تأكد أنك تشرح فى وضوح ما يعنى عيب هذا الشخص لك وللهيئة ساعدة فى رؤية عيبه ، وبعد ذلك حاول أن تجعله يعبر عن

الأسلوب الذى يتوقع التغلب به على عيبه • اتفق معه على أسلوب للنعم
يتضمن مساعدتك الوجدانية كلما احتاجها ، وبعد ذلك قل له أنه يحسن الأداء •

(ب) إذا فشل حديثك أول مرة فحاول مرة أخرى بعد فترة معقولة ،
واجه الموقف ثانية وابحث عن أسباب أكثر ، وحاول أن تأخذ منه وعدا
لتحسين أدائه وللمرافقة على الخطوات التى سيتخذها • تابع الأمر وامدحه
على أى تقدم يحققه •

(ج) إذا استمر عيبه وتفاقم فتاده وواجه الأمر مرة أخرى ، ويتطلب
هذا الصبر ولكن عليك أن تعالجه بدقة - وأبدأ بعد ذلك فى دراسة تقديره ،
وأثره على فرص الترقية ، والوظيفة والمرتب والأسرة وغير ذلك ، كن واضحا
فى كل هذا وحاول أن تكسب تعاونه •

(د) إذا لم يحقق أى تقدم فناقش الأمر مع مشرفك وحاول أن تتفق
معه على خطوات العلاج • فمثلا أن يقدم للشخص تحذير من أن الاستمرار
قد يكلفه وظيفته إذا كان الأمر خطيرا - ويمكن أن يمنح مهلة من الوقت
لاصلاح عيبه • ويجوز أن نبحث معه امكانية تحسين أدائه فى نوع آخر
من الوظائف أو فى هيئة أخرى مختلفة تماما •

ولا يجب أن تتخذ هذه الخطوات العنيفة قبل التأكد من تقديم المساعدة
الكافية لاصلاحه • وحين تسير وفق هذا الأسلوب من الأفضل أن تبدأ
بتدوين الملاحظات عن المدة التى استغرقها الوصول الى الخطوة الثالثة -
وتستطيع بهمسة أن تتذكر المراحل السابقة ، وقد تحتاج الى مذكرات من هذا
النوع فيما بعد • لكن لا تحفظ بكتاب أسود مهما كان الأمر •

مرة أخرى تأكد أنك قد جمعت كل الحقائق التى تستطيع الحصول
عليها ، وأبدأ العمل على تصحيح العيب بأسلوب يقنع الشخص أنك تريد
مساعدته - حاول أن تستمر بهذا الأسلوب - ولا تهدد بإثبات لا يمكنك
تنفيذها •

٨ - كيف تتعامل مع سوء السلوك :

قد يواجه المشرف مرة خلال فترة طويلة واضحة أو مشتبه فيها من سوء السلوك أو الفوضى الشديدة • وقد تختلف هذه الحالات بين السكر أثناء العمل ، أو إهمال الواجب ورفض القيام بأنواع معينة من العمل وبين السرقة والرشوة والعمل الاجرامى • والتصرف فى مثل هذه الحالات يعتمد بالطبع على الظروف لكن هناك بعض الأشياء التى يجب أن يعرفها أى مشرف فى هذا الشأن •

أولا : لا يستطيع المشرف بمفرده أن يواجه عملا للموظف يعبر فصله أو يؤدى به الى السجن • ففى معظم المصالح الحكومية والصناعات لا يملك المشرفون السلطة لفصل أى شخص لأن هذا من حق السلطات العليا ، ولهذا فمن الضروري الاتصال بمشرفك • ويجب عليكما دراسة الموقف وتقرير ما يجب عمله •

ومن القرارات الواضحة دعوة ادارة شئون الأفراد فى الهيئة للتشاور • ولا يعنى هذا أنك تنفض يديك من الحالة • على العكس من ذلك فهذا الشخص وجلك وعليك مسئولية تجاه معالجة الحالة • وأنت تعرف أو يجب أن تعرف أكثر الحقائق عن الرجل - وعليك بكل السبل متابعة الحالة الى أبعد مدى لسلطتك فى الاشراف - ويجب أن تكون توصياتك ذات وزن مناسب مع أى سلطة تتخذ القرار النهائى •

أما فى تناول الحالات الخطيرة من الأهمية الكبرى أن تتأكد من كل حقائق الموقف • ومن البديهي أنك لا يمكن أن تتأخر الى أجل غير مسمى وأنت تراجع الموقف • ولهم أن تكون لديك المعلومات الكافية لتبرير أى عمل تقرر اتخاذه • وحين تتوى اتهام شخص ما بسوء السلوك فمن الأفضل أن تعرف موقفك • وإذا كان موقفك سليما فابدأ فوراً فى التصرف •

وإذا كان الموقف يتطلب التصرف الفورى فيمكنك فى كثير من المصالح الحكومية والشركات التصرف على النحو التالى :

(أ) أصدر أمرك للشخص بالتوقف عن العمل وفي نفس الوقت اتصل بمشرفك .

(ب) وجه أمرك للموظف بالذهاب الى مشرفك .

(ج) أصدر أمرك للموظف بالذهاب الى بيته ثم راجع الخطوات التالية مع مشرفك .

وإذا رفض الموظف اطاعة الأوامر اعتبر ذلك عصيانا وضع في الاعتبار حين يتقرر العقاب وليست كل هذه الأحكام نهائية لأن الهيئات المتعددة لديها أفكار مختلفة عن السلطات التي يمارسها المشرفون .

ولهذا السبب يجب ان تعرف سلطتك قبل التفكير في التصرف بوقت طويل ، ان عدد حالات سوء السلوك الحقيقية التي تحدث قليله بالنسبة لآلاف الكثيرة من الموظفين في سائر الأعمال . ومن النادر ان تتعامل مع حالة منها طيلة حياتك الوظيفية . ومع ذلك يجب ان تلاحظ ان الأمور القافهة قد تتفاقم لتصبح خطيرة وان سوء السلوك يمكن الوقاية منه مثل الحوادث ، ان الشخص الذي يأتي للعمل ورائحة البيرة تنبعث منه يستحق الموعظة . وإذا لم يوجه اليه اللوم حضر الى العمل يوما ما مخمورا وقد يوقف عن العمل عقابا على ذلك .

٩ - كيف تعالج عدم كفاءة الأداء :

قد يكون هنا عديد من الأسباب لعدم الكفاءة من جانب احد رجالك ، لكن ليس هناك عذر لفشلك في معالجته فورا وبطريقة فعالة . وقد تنكز الى حد الملل ان مشاكل العاملين تزداد سوءا الى حد ان الموظف قد يحصل على تقدير مقبول في الأداء رغم عدم كفايته باستمرار .

ويتردد كثير من المشرفين غريزيا عن التعامل بأمانة مع الموظفين غير الأكفاء . ان مصارحتك للشخص بان عمله على غير ما يرام قد يكون ذا وقع

نسيء . • اما حين تعالج الأمر بطريقة علنية وموضوعية مع اهتمام واضح في مساعدة الموظف فقد تكون النتيجة حسنة . فالناس يقدرّون المساعدة حتى لو رفض بعضهم في البداية فكرة احتياجهم اليها . أن رؤية الشخص وهو يحسن عمله نتيجة لارشادك هي تجربة تبعث الرضا في نفس المشرف بحيث يعتز بها مدة طويلة .

نحن نفترض انك قد استفدت استفادة كاملة بمبادئ الاشراف التي لخصناها في الفصل السابق فرجلك يعرف بالضبط ما تتوقع منه وكمية انتاجه من العمل الممتاز فقد قمت بواجبك نحو اعلامه بكل شيء له لحل مشكلة وقد أبرزت له نقاط الضعف فيه وعملت معه لتلافيها . وقد مدحته على الأشياء الممتازة التي يقوم بها . وأنت قد تشاورت مع مشرفك واستفدت من كل المقترحات التي قدمها . ورغم المجهود الذي بذلته من جانبك ومن جانبه أيضا لفترة معقولة الا أن رجلك لا يستطيع القيام بعمله بدرجة مقبولة . حينئذ من الأفضل أن تجرب هذه الخطوات .

(أ) ناقش المشكله كلها في عمومها مع مشرفك ، وكن موضوعيا في تقديرك للموقف ، وحاول بمساعدة مشرفك أن تحدد الآتي :

١ - هل كان اشرافك على الشخص اشرافا جيدا ؟

٢ - هل الشخص في الواقع موظف غير مرضى ؟

كن أميناً في كل هذا فيحتمل أن تكون قد جانبك النجاح لسبب من هذه الأسباب . فمن المحتمل أن الموظف كان يحتاج الى محاولة مع مشرف آخر . فإذا كان الأمر كذلك فابدأ التصرف طبقا لحاجته . وإذا كان عكس هذا .

(ب) فيجب عليك أنت ومشرفك مناقشة الأمر مع الشخص بأسلوب يقنعه بعد التكمال واهتمامكما الحقيقي - وقد يحتاج الى الالتحاق بعمل آخر . فإذا كان كذلك فتعهد بمساعدته على توفيره وأطلب مساعدة مكتب شؤون العاملين (إذ اراد الموظف ذلك) .

وإذا كان موظفك لا يرغب في التعاون • وبعض الموظفين لا يحبون التعاون -
- فأتبع نفس الاجراء المقرر في التعليمات للتعامل مع الحالات من هذا النوع -
(ويجب على كل المشرفين معرفة هذه التعليمات وعلى تختلف بين هيئة وأخرى)
كما يجب أن تتأكد من معرفة كل التحقّات المتصلة بالموضوع وأن تجد مبررا
كافيا للاجراء الذي تتخذه ، كن مستعدا للاستمرار في الاجراء • وحتى اذا
كان الطرد أو تخفيض المركز هما الاجراء المتخذ ، وحتى اذا قدم الموظف التماسا
الى السلطات العليا وله الحق في ذلك فعليك أن تتقدم بمبرر واضح وموضوعي
لمقترحاتك •

١ - كيف نتناول الاشراف على البعد :

في كثير من الهيئات يكون مقر المشرف على مسافة بعيدة من الرجال
الذين يشرف عليهم • ويجعل هذا البعد الاشراف صعبا بالنسبة للرجال
والمشرف على حد سواء • ولإعادة فكما بعدت المسافة كلما زادت صعوبة
الاشراف •

ولم أجد أبدا بديلا للحديث المباشر مع الموظف : ففي الحديث في
التليفون أو البريد تصبح كثير من الوسائل تنقل الأفكار والتي تستخدم
في المناقشة الشخصية • ان الاشارات البسيطة والتعبيرات ونغمات الصوت
ومشابهها تتساوى في أهميتها غالبا مع محتوى الكلام • ورغم هذا فاذا كان
رجالك يعملون بعيدا عنك فهناك وسائل عديدة ممكنة ، وكلها تعتمد في
نجاحها على كيفية استخدامها بطريقة منهجية - وبعض هذه الوسائل هي :

(أ) خطط العمل :

ان الطريقة المرضية الوحيدة لمعرفة ما يعتزم رجالك عمله هي الحصول
منهم على خطة مكتوبة • ويمكن أن تكون الخطة مبسطة لتغطي الفترات
التي تفصل بين زيارتك ، ومن الممكن أن تغطي الخطة شهورا ، أو فصولا
أو أن توضع على أساس سنوي • ويجب أن تتغير الخطط كلما دعت الحاجة
الى التغيير ، ومع ذلك فهي مضمرة هام للمعلومات بالنسبة لك • فمن طريق

استخدم الخطط يمكنك تقديم الارشاد وقت النزوم • والخطه شبه الزامة
للعمل على مسافة بعيدة •

لاحظ أن الخطط يجب أن تكون من تصميم رجالك لا من تصميمك
كنت فيجب عليهم وضعها وأتبعها • وستصبح الخطط عبئا ثقيلا اذا اضفت
اليها الصفة الرسمية وملأتها بالتفاصيل • فالخطه هي بيان بالتوايا ويجب
أن تستخدم على هذا النحو •

(ب) الاجتماعات :

ستحتاج الى عقد اجتماعات مع رجالك في فترات منتظمة مع وضع
نفقات السفر ووقته ومقاطعة العمل المنتظم في الاعتبار - وتتطلب هذه
الاجتماعات التخطيط الدقيق التالي من جانبك وجانب رجالك حتى يكون
الوقت الذي تستغرقه مفيدا الى أبعد حد - ويجب أن يعرف رجالك ميعاد
الاجتماعات قبلها بوقت كاف حتى يخططوا عملهم ويمكن في هذه الاجتماعات
استعراض ما تم من عمل ومناقشة خطط الفترة القادمة ويمكن أيضا تنظيم
التدريب الذي يجب تقديمه لرجالك - وتتيح لك العمل وجها لوجه مع رجالك •
استخدام هذه الاجتماعات كوسائل قيمة لا كتجمعات شبه اجتماعية غير
مخططة • (حاول استثمار الزاوية الاجتماعية في الأمسيات) •

(ج) الزيارات المنتظمة :

يلزم ان تزور كلا من رجالك في مواقع العمل كلما سمحت بذلك أعباء
العمل لوبأسلوب منتظم بقدر الامكان ويجب أن يعرف رجالك مقدما ووقت
كاف موعد قدومك • وبهذا يمكنهم تجميع المشكلات التي تواجههم •
وتخطيط نشاطهم بطريقة معقولة - وحين تصل اليهم يجب أن تقضى معهم
وقتا يكفي لانجاز عمل معقول - شجع رجالك للاستعداد لزيارتك والتفكير
بوضوح في المساعدة التي يحتاجونها - وخطط أيضا ما تود منهم انجازه •

ان أسلوب الزيارات المفاجئة الذي يحبه كثير من الناس أسلوب غير

سليم - فهو لا يعوق استغلال الوقت عنى أفضل وجه فحسب ، لكنه أيضا ينمى عدم الثقة والخوف بدلا من الثقة . واذا لم يمكنك الزيارة فى الموعد المنتظم فأكتب اليهم أو كلمهم تليفونيا فهذه مجاملة عادية متوقعة من أى انسان .

(د) التقارير :

اذا كانت اجتماعاتك وزياراتك كافية لاقامة اتصال جيد فقد لا يحتاج الى طلب التقارير - بل من الأفضل لك تحاشى طلبها اذا أمكن . اما اذا كانت ضرورية فيمكن ان تجعلها مبسطة بقدر الامكان - فخطاب اسبوعى يمكن ان يخدم الغرض بشرط أن يعرف رجالك نوع المعلومات التى تريدنا . واذا كان مطلوبا من رجالك اعداد تقارير لمكاتب أو هيئات أخرى فيمكنك استخدامها كذلك حتى لا تطلب من رجالك القيام بعمل مضاعف .

(هـ) وسائل أخرى :

ان الاشراف على البعد يجعل من الضرورى عمل كتبات كدليل من نوع أو آخر - يمكن فيها شرح الاجراءات ، والسياسيات والمستويات الوسائل وغيرها من الأمور - وأحيانا يبالغ فى كتابتها ، ولكنها قيمة حين تستخدم بطريقة معقولة .

الفصل العاشر

التدريب ومواقفه

دراسة في سسيولوجيا الادارة

يقصد بالتدريب التنمية المنظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو لعمل معطى له وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم (١) ، أنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاقه من تخصصه الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقوم به في وقت معين أو أعداده لعمل سيقوم به مستقبلا .

وإذا كان التدريب بهذا المفهوم يختلف اختلافا كليا عن التعليم ، إلا أنه بالضرورة امتداد له بمعنى أن يكون لدى الفرد المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذي يقوم به ، أما القدره على استخدام هذه المعلومات بما يؤدي الغرض فهذا هو موضوع التدريب .

فالمهمة الأساسية للتدريب هي أساسا تخصيص عقول المدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستنير للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد وتوجيه الاهتمام الى المسائل الكبرى وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد العادي عند ممارسته أي عمل وغالبا ما يكتشفها بنفسه .

ويرى البعض أن التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم.

لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المنشأة فهي عملية تهدف الى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه الى نمط آخر تعتقد الادارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المنشأة (٣) .

بينما يعرفه آخرون بأنه الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها أو أنه إجراء منظم من شأنه زيادة معارف ومهارات الفرد لتحقيق هدفها (٣) .

ويلاحظ من عرض التعريفات السابقة للتدريب أنه يحتوى على جانبين أساسيين هما التعليم وتنمية المهارات ، أما فيما يتعلق بالتعليم فهو مجموعة الأنشطة التي تهدف الى تنمية المعرفة والقيم الاخلاقية والمعنوية المطلوبة للسير في مختلف دروب الحياة أكثر من أنه تنمية للمعارف والمهارات المتعلقة بمجال محدود من نشاط ما .:

ويقصد بتنمية القدرات زيادة قدرات الفرد لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات اضافية أو القيام بمسؤولية أكبر .

ويحدد البعض القدرات بأنها العملية المستمرة للتدريب والنمو والتي من شأنها أن تمد الانسان بالمعارف والمهارات وبعد النظر والقدرة على مواجهة المواقف مما يمكن الفرد في النهاية من تحقيق أهداف المنشأة .:

واذا كان التدريب يهدف الى رفع كفاية الفرد فإن ذلك في ذاته يساعد دون شك على تحقيق أهم أهدافه وهو تحسين الأداء وزيادة الانتاج .

ولقد تزايد الاهتمام بعمليات التدريب في الدول النامية مع تزايد الاهتمام ببرامج التنمية والتحديث فيها ، ومع ذلك يلاحظ أن بعض الوحدات الادارية في بعض الدول النامية لا تولي عمليات التدريب الاهتمام الواجب وذلك لسببين :

١ - خشية بعض الرئاسات المباشرة من تأثير تدريب الرؤسين - في مفهوم الادارة من وجهة نظر هذه الرئاسات اذ لا يزال يوجد منها من يحتفظ لنفسه بغالبية المعلومات يضمن بها على رؤوسيه ولا ينقل منها الا بقدر والى من يكون أكثر ولاء لها بحيث يصبح المرحس في حاجة دائمة اليها .

٢ - ان الدارسين عندما يعودون الى عملهم بعد فترة التدريب تكون لهم الرغبة في استخدام ما تعلمون عند ممارستهم العمل وأحياناً لا يجدون من يشجعهم أو حتى من يستمع اليهم .

ان هذا يعنى ضرورة نشر الوعى التدريبى بين كافة أعضاء الجهاز الادارى واعداد برامج تدريبية لمختلف المستويات بحيث يؤمن الجميع بأهمية التدريب وتوحيد مفاهيمه لديهم .

ان التدريب يفتح المجال أمام المزيد من التدريب فالموظف الذى يحضر لأول مرة برنامجاً تدريبياً يحاول فى العادة بعد الانتهاء منه أن يلتحق ببرامج تدريبية أعلى ويصبح الايمان بالتدريب ينبع ذاتياً من داخله ، ومن ثم فلا حاجة بعد ذلك الى اقناعه بضرورته حيث يصبح هو نفسه فى كثير من الأحوال داعية للتدريب وهذا يتطلب :

١ - أن يعتمد التدريب على تنمية القدرة على الابتكار لدى الموظف العادى فليست مهمة التدريب أن يقدم للموظف حلاً للمشكلات التى يواجهها ، بل ان مهمته الاساسية أن ينشئ لدى الموظف نفسه القدرة والكفاءة والمرونة التى تسمح له بايجاد الحل المناسب من بين البدائل لكل مشكلة يواجهها فى المستقبل .

٢ - أن يكون التدريب منبعثاً من الواقع المحلى بحيث يدور فى اطار البيئة التى يعيشها الموظف من ناحية وفى اطار خصائص ومشكلات المجتمع الكبير وينتمى اليه من ناحية أخرى .

٣ - أن يكون للتدريب مختلفاً نوعاً وكما عن التعليم الأكاديمي .

•التدريب ليس تلقينا كما أوضحنا بالمعلومات ونقلنا لها من المدرب وإنما هو تسليط الضوء على آفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر ، وطرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف قدرة ذاتية على اختيار الحل الأقل تكلفة ، والأكثر تحقيقا للكفاية • وهناك عدد من المدارس الفكرية بخصوص التدريب •

١ - هناك مدرسة الغوص أو العوم ويعتقد أفرادها أن أفضل طريقة لتدريب الشخص هي أن تقذف به في موقف العمل وتتركه يغوص أو يعوم ، ويرى البعض أن التعليم عن طريق المحاولة والخطأ وحدها يعتبر عادة طريقة فجة مضيعة للوقت والجهد ، ومع ذلك فإن الدروس التي يتعلمها الشخص عن طريق الخبرة تبدو أعمق رسوخا في ذهنه ، وقد يخاف البعض من الفاقد الذي تتضمنه ، ومع ذلك لا يستطيع انكار الانطباعات العملية التي نتج عنها ويمكن أن تصبح طريقة المحاولة والخطأ ذات قيمة إذا ما استطعنا الاحتفاظ بمميزاتها وتصحيح أخطائها •

٢ - هناك مدرسة (أرسله مع جو) ويعتقد أصحابها أن أفضل طريقة لتدريب شخص ما أن نضعه تحت رعاية موظف خبير يوضح له الوسائل ويعلمه ما يحتاج الى معرفته وهذه هي طريقة « التلمذة » القديمة •

ومن الممكن أن تنتج هذه الطريقة إذا أحسن استخدامها لكنها لسوء الحظ غالبا تستخدم بغير مهارة ويمكن أن تكون ذات قيمة إذا كان الشخص الخبير معلما أو مدربا كفا • أو إذا كان حقيقة يحب تدريب المتدربين وإذا كان لديه الوقت الكافي لتكريسه للتدريب وعلى أية حال فهذه الطريقة بها ما يجعلها أفضل من طريقة « الغوص أو العوم » فهي عادة أقل تكلفة ومن المحتمل أن يتدرب الأفراد عن طريقها في وقت أسرع •

٣ - المدرسة الثالثة هي المدرسة النظامية وهي التي يعتقد أفرادها :

(أ) أن التدريب يجب أن يكون مخططا ومجدولا ومنفذا بطريقة منهجية •

(ب) أن التدريب يجب أن يعتمد على احتياجات الفرد فيما يختص

بمطلوبات العمل ••

(ج) أن أفضل طرق التعليم يجب أن نختار منها أثناء التطبيق .

ومن الممكن استخدام جزء من طريقة التلمذه أو في مواقف معينة شئ من طريقة الغرض والعموم لكنها تستخدم الى جانب طرق أخرى عديدة حين تقييم وبثبت أنها أفضل الطرق الممكنة لتحقيق أغراض معينة . وهذه الطريقة المنهجية في التدريب هي التي تضمن أداء العمل بأقل التكاليف .

أنواع التدريب :

يعتبر التدريب من العناصر الرئيسية في الإدارة لذلك فإن أكفا الرؤساء هو الذي لا يركز على ذاته بل يشجع مواهب ممرضيه ويبرز أحسن ما فيهم وأسسوا الرؤساء من يعمل على الحد من قدرة ممرضيه على النمو والانطلاق ولذلك كانت القدرة على التعامل مع الممرضين لتحسين أدائهم وزيادة لا تقل أهمية عن القدرة الفنية ذلك أن كثيرين من الموظفين لا يقدمون كل طاقاتهم الكامنة والتي لا تظهر الا بالتشجيع حتى يتمكنوا من زيادة تمكنهم من عملهم باستمرار وهناك أنواع عديدة من التدريب لكنه يمكن اجمالها في نوعين رئيسيين :

الأول التدريب قبل دخول الخدمة Pre-service training

وهو نوع من التدريب يهدف أساسا الى تعليم الموظف استخدام المعلومات التي تلقاها أثناء تعليمه فيما يسند اليه من عمل عندما يصبح موظفا أو بمعنى آخر التدريب على العمل قبل أن يصبح مسئولا عنه .

ويمكن القول بأن التدريب في فترة ما بين الانتهاء من التعليم وقبل استلام عمل مستقل يصبح مسئولا عنه .

ثانيا التدريب أثناء الخدمة

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين الموظف في درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الإدارة العليا .

بعض مبادئ التدريب :

هناك عدة مبادئ يجب على كل مدير أو مشرف ناجح معرفتها وفهمها حتى يقوم بمسئوليته التدريبية في كفاءة وتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

المبدأ الاول :

يجب أن يكون لدى الأشخاص اهتمام ورغبة في التعلم قبل قبولهم للتدريب

People must be interested in learning before they will accept training.

هناك العديد من الأساليب وراء اهتمام الشخص بالتعلم فبعض الأشخاص يكون لديهم حب للمعرفة لذاتها والبعض الآخر يعشق التعلم لأنهم طموحون ولأنهم يثقون في الهيئة التي يعملون من أجل صالحتها وكذلك لأنهم يحسون بفخر للإنجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على تقدير أدائهم البارز لعملهم لأن هناك حوافز لذلك . ومن الضروري أن تكون هناك رغبة واهتمام لدى المتدرب فيما يتعلق ببرامج وأهداف التدريب .

المبدأ الثاني :

يجب أن يتناسب التدريب مع الحاجات الفردية للمتدربين :

Training must be suited to the individual needs of those being trained

يحتاج المشرف قبل تعليم أو تدريب شخص ما على أداء أي نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرفه وحين تتضح جوانب النقص المعينة وهذا شيء فردي للغاية يمكن حينئذ تصميم برنامج تدريب ليساعده على سد جوانب النقص وعلى مسئول التدريب ملاءمة التدريب للشخص بدلا من ملاءمة الشخص للتدريب .

المبدأ الثالث :

يجب أن يتم التدريب إما بواسطة مشرف أو تحت توجيهه

Training must be done either by a supervisor or under his direction.

يجب على الشخص دائما أن يفهم أن مشرفه هو الذى خطه ونظمه أو نفذه ، أن المشرف الكفء لابد أن يكون دائما وثيق للصلة برجاله وعلى معرفة بنموهم وعمل مسئول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات نحو الاساليب والترقيات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب .

المبدأ الرابع :

يجب أن يتساوى معدل التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تعلمه
The rate of training should equal the rate at which an individual can learn.

كلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعليم كلما كان الفاقد أكبر والتدريب الذى يتم وفق معدل يتناسب مع القدرة على التعلم ليس محبذا فحسب ولكنه ضرورى .

المبدأ الخامس :

ان الأشخاص فى امكانهم أن يتعلموا حين يخبرهم أحد أو يدربهم على كيفية القيام بالعمل ولكن أفضل من ذلك هو أن يتعلموا من خلال القيام بالعمل تحت توجيه :

People can learn by being told or shown how to do work,, but best of all from doing work under guidance.

يرى البعض أن التعليم عن طريق الكتب لا يمكن أن يكون بديلا عن الخبرة وأن الخبرة هي أفضل معلم ولكن الخبرة من الممكن أيضا أن تكون مضللة اذا كانت من النوع الخاطئ ، ولهذا فمن الحكمة أن توجه الخبرة، توجيهها دقيقا ولا بد من مراعاة هذا عند التدريب .

المبدأ السادس :

يجب أن يكون التدريب مخططا ومجدولا ومنفذا ومقيما حسب منهج (بطريقة منهجية) :

Training should be planned, excuted and evaluted systematically.

يجب أن تحتوى خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذى يدرب من أجله الشخص كما يجب أن توضح الوقت المطلوب تقريبا فى المتوسط للتدريب الكامل كما يجب أن توضح تواريخ اتمام كل بند من بنود خطة التدريب ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل الذى يتعلم الشخص حسبه أو عندما تنفذ خطة التدريب يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة . وفى النهاية يجب التأكد من نجاح التدريب عن طريق عملية التقييم Evaluation

وهناك أساليب معروفة للتقييم منها :

- ١ - عقد الاختيارات الشفوية أو التحريرية للتأكد من أن الشخص المتدرب قد تعلم ما قيل له .
- ٢ - يمكن للمدرب ملاحظة الأداء الفعلى ليحدد ما اذا كان الشخص قد نغى القدرة والمهارة لأداء العمل المطلوب أم لا .
- ٣ - يستعرض العمل الذى قام به الشخص المدرب (مدة قصيرة فى البداية ثم مدد أطول بعد ذلك) وذلك لفحص النتائج من حيث الكم والكيف وهذا النمط يأتى بطبيعة الحال بعد النمطين سالفى الذكر .

أساليب التدريب :

يتخذ التدريب فى ممارسته أساليب متعددة تبعا للغرض منه ومن أهم هذه الأساليب :

١ - أسلوب التوجيه :

ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التى يعمل بها والهدف الذى

تعمل من أجله والأقسام التي تتكون منها ، وكذا تعريف بحتوقه وواجباته نحو العمل الذي يكلف به في مكانه الجديد ، وغالبا ما يستلم الموظف الجديد « دليل عمل » ، Manual يشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح والنظم . كما يشمل كذلك تقديمه الى الموظفين والتعرف عليهم .

٢- تدريب الرؤساء للمرؤوسين :

- ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء مرؤوسيهـم تطوير أنفسهم اما :
- (أ) بتزويدهم بالمطبوعات الحديثة وتكليفهم بواجبات خاصة تختلف عن أعمالهم المعتادة وإبداء استعدادهم للرد على استفساراتهم .
- (ب) تكليف الرؤساء مرؤوسيهـم القدامى بتعليم غيرهم من الموظفين
- الاحـدث .
- (ج) تنقل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر .

٣- اعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية :

ويشارك الموظفون في هذه البرامج والحلقات الدراسية التي تعد تبعا لتخصصاتهم العلمية وتعد هذه البرامج والحلقات غالبا خارج الجهاز الذي يعملون فيه .

٤- التدريب عن طريق الاستشارة :

ويكون ذلك بتوفير عدد من المستشارين في مختلف التخصصات يرجح الموظفون اليهم في كل ما يقابلونه من صعوبات يناقشونهم فيها لينتجوا التي الرأي الصواب ، ويعاب على هذا الأسلوب ان التدريب يكون فيه اختياريا . بمعنى انه ليس مما يوجب على الموظف الرجوع الى المستشارين الا اذا كان هناك الزام بحكم القانون وفي هذه الحالة تخرج الاستشارة عن كونها تدريبا وتندرج تحت أعمال السلطة الاستشارية .

٥ - أسلوب المحاضرات والمناقشات :

يتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين بالمبادئ العلمية بالقدر الذي يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذي يقومون به أو يرشحون له .
وتكون المناقشات في مثل هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حتى يشعر الدارسون بأنهم يشاركون في المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم أن يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به .

٦ - أسلوب المؤتمرات :

وهذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالرئاسات في اجتماعات دورية ليناقشوا مشكلات العمل ويقترحون العلاج لكل حالة .
هذا فضلا عما تخلقه المؤتمرات من الشعور بالمسئولية نحو نجاح المشروع مسئولية جماعية وفي ذلك ما يدفع كل فرد الى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر ، وكلما تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيهها سليما دون المساس بمشاعر الموظفين كلما تمكن من التوصل الى نتائج أفضل .

٧ - أسلوب البحوث :

ويهتم هذا الأسلوب بالاهتمام بالموظفين كأفراد وكمجموعة ، فيكلف الرئيس بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث بإجراء بحوث وتجارب ودراسة حالات معينة وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم .

ويتفرع عن هذه البحوث الميدانية التي يقوم بها فرد أو أكثر لبحث معين على الطبيعة وفي مكان العمل توصل الى نتائج معينة تخدم العمل .
أخصوصا في الحالات التي يتماثل فيها العمل وتتحد فيها الظروف والملايسات .
وبذلك يمكن التعرف في سهولة ويسر على مواطن الضعف والتوصل الى العلاج من أقرب طريق .

٨ - أسلوب الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة :

وهذا الأسلوب يساعد على الادارة الجماعية اذ يجتمع الرئيس بمرووسيه-

في كل وحدة من وحدات العمل في موعد محدد يوما كل شهر مثلا وتحدد الموضوعات التي ستناقش في هذا الاجتماع ويخطر بها الموظفون مسبقا . وهذا وحده يكفي بانساعار الموظفين بأهميتهم واشراكهم مشاركة فعلية في الادارة . واعلامهم بكل ما يهمهم من أمور وعرض مشكلاتهم عرضا صريحا ومناقشتها والتوصل الى قرارات يدافعون عنها أمام غيرهم من الموظفين طالما أنهم يشتركون في اتخاذها . هذا فضلا عما في ذلك من تدريب على ادارة المناقشات واتخاذ القرارات .

وما ينبغي أن نوجه النظر اليه أنه ليس حتما اتباع أسلوب معين في التدريب فيجوز أن يتبع أكثر من أسلوب بشرط التنسيق بين أساليب التدريب . فمن تتوافر فيهم صفات معينة أهمها القدرة على العمل بكفاية كعضو في جماعة ، وهذا يقتضي الاهتمام بأسلوب سلوك هذه الجماعة والاحساس بحاجات ودوافع الرؤوسين . كذلك ضرورة تفهم الذات والنظرة المعنة التي تبين للفرد أن يرى نفسه في الصورة التي يراه فيها الآخرون وذلك حتى يتمكن من تشخيص العلاقات الانسانية وعلاجها ، وما يحتاج منها الى علاج .

وفوق هذا فمن الضروري أن تتوافر فيمن يقوم بالتدريب من الرئاسات القدرة على خلق جو عمل ملائم بحيث يشعر المرعوسون بحرية التعبير عن أنفسهم ويجدون التشجيع للمساهمة في مجهودات المجموعة التعاونية .

وكذلك القدرة على نقل الأفكار والقرارات والاتجاهات بنجاح الى الرؤوسين والى غيرهم من الموظفين ، وفهم ما يحاول الآخرون عن طريق نقله الى الرؤساء .

كل هذه الصفات ضرورية في الرئاسات التي تتخذ من الاجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة أسلوبا للتدريب .

مواقف ومشكلات التدريب :

توجد عدة مشكلات اجتماعية ونفسية ومادية وتقنية تؤثر وتعوق عملية التدريب من أن يستفاد منها بأحسن النتائج وهي :

١ - معارضة الرؤساء والزلاء والرؤسين كل بأسلوبه للدارسين الذين يعودون من دورات تدريبية عامة أو متخصصة .

وهذه المشكلة ترجع عادة الى عدة اسباب :

(أ) يعتمد بعض الرؤساء الى عدم اعطاء الموظف المعلومات الكافية عن مهام وظيفته الا بقدر خشية أن يتفوق الموظفون في أداء أعمالهم على الرؤساء ، وفي هذه الحالة يلجأ بعض الرؤساء الى تثبيط همم الموظفين الذين تتاح لهم فرص التدريب بعد عودتهم .

(ب) كذلك ولعوامل نفسية - يعارض الموظفون بعضهم من المستويات المتقاربة في حالة قيام أحدهم لحضور دورة تدريبية ويقابل عند عودته بنفس الأسلوب الذي قد يقابله به الرؤساء في المثال السابق .

(ج) أما في حالة قيام الرئيس بحضور برنامج تدريبي فان الرؤسين قد يلجأ بعضهم الى التملق والزياء رغبة في عدم احداث تغيير في أسلوب العمل تكون نتيجته اعباء جديدة عليهم أو يؤدي الى رقابة حازمة لأعمالهم ، مدعين مثلا أن أسلوب الرئيس الأول هو خير من الأسلوب الجديد .

ولعلاج مثل هذه المشكلة تلجأ المعاهد والأجهزة التدريبية التي تدرب كافة مستويات الدارسين الى انشاء فروع من أجهزة التدريب في الوزارات والمطيات .

٢ - اختيار الموظفين للتدريب :

وهنا يوجد رأيان ، هل يبدأ بتدريب الموظف النشيط الكفاء ؟ أم يبدأ بتدريب الموظف المتوسط أو الضعيف ؟

المفروض أن سياسة التدريب تكون عامة وشاملة لجميع فئات الموظفين من حيث الكفاءة والى أن يكون التدريب سياسة عامة تنطبق على جميع الأفراد ستظل مشكلة الاختيار قائمة حيث أن كلا من الفئتين يحتاج الى تدريب .

٣ - عدم وجود حوافز لتشجيع التدريب ؟

قد لا تقترم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظام مكافأة الدارسين الأوائل في الدورات التدريبية رغم وجود وسائل تقييم للدارسين ؛ كذلك قد تعارض بعض الجهات في الابتكارات والتعديلات التي يطلب خريجو البرامج التدريبية تنفيذها في مصالحهم بما يتفق والدراسات التي يحصلون عليها .

٤ - عدم منح أجهزة التدريب سلطة متاعة للمدربين :

فقد يحدث أن يدرب الموظف على أعمال العلاقات العامة وعند عودته الى عمله تسند اليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة ، وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف .

٥ - عدم الاهتمام بخلق بذور الابتكار في العاملين :

عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة في الادارة دون الاهتمام بالارشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الانجاز أو خفض التكاليف .

٦ - عدم استقاء معلومات الادارة من شرقنا العربي وثقافتنا الاسلامية :

غالبية أساتذة الادارة في المعاهد التدريبية درسوا علومهم في جامعات ومعاهد أمريكية أو أوروبية ورجعوا اليها بهذه الافكار دون تطوير أو مراعاة لثقافتنا العربية علما بأن الاسلام ناقش أدق قضايا المجتمع ووضع لها النظم والقوانين قبل نشأة هذا العلم في كل من أوروبا وأمريكا .

٧ - عدم رغبة العاملين في الاقبال على التدريب لمشاكل مادية أو اجتماعية .

٨ - قيام الرئاسات المباشرة بالتدريب :

تجأ بعض الأجهزة في حالة تنفيذ برامج تدريبية الى مديري الادارات
للتخصصة بالقيام بالتدريب ويسبب هذا مشكلتين :

(أ) قد يكون الرئيس وهو المحاضر حاصل على درجة علمية أقل من
الدارسين فيفقد بذلك الدارس ثقته في المحاضر .

(ب) قد يدير الرئيس العمل في مكتبه بطرق لا تتفق مع الاساليب
العلمية فينقل معلوماته الخاطئة الى الدارسين وبالتالي لن يستفيد الدارسون .

:

المراجع

Department of Employment, U.K. ; Glossary Training
Termes London, 1970, p. 29.

٢ - دكتور على السلمى ، ادارة الأفراد لدفع الكفاية الانتاجية ، دار
المعارف ، القاهرة ، ١٩٧١ ص ١٢٠ .

٣ - دكتور منصور احمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية
والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٥ ص ٣٩٥ .

٤ - محمد كمال مصطفى ، اثر التغيير فى التكنولوجيا على نظام
تنمية القوى العاملة فى المنشأة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة
مقدمة لكلية التجارة جامعة الزقازيق ، ١٩٧٨ .

William R. van Dersal, The successful supervisor in
Government and Business, Harper and Row publishers New
York, 1968. pp. 80-83.

Ibid, pp. 88-90.

الفصل الحادي عشر

ادارة التنمية الريفية

تعتبر قضية التنمية بعامة ، والتنمية الريفية بخاصة من أهم القضايا التي تشغل بال علماء الاجتماع والاقتصاد والسياسة والادارة في الآونة المعاصرة ، ولا يقتصر الأمر على اهتمام الأكاديميين بهذه القضية بل يشاركهم ذلك الاهتمام رجال الحكم وصناع القرار والتنفيذيون ويرجع ذلك الى عدة اعتبارات منها :

- ١ - ان أغلب سكان العالم خاصة في الدول النامية يعيشون في الريف. فنجد على سبيل المثال ان متوسط نسبة سكان الريف في الوطن العربي باستثناء الكويت تبلغ نحو ٦٠ - ٨٥ في المائة من جملة السكان .
- ٢ - أوضحت عمليات المسوح الاحصائية التي اجريت في أفريقيا وآسيا ان ما بين ٧٥٪ و ٨٥٪ من السكان الريفيين يشتغلون بالزراعة أما بقية السكان الريفيين فيمتهنون أعمالا أخرى منها الصناعات الريفية والتجارة والنقل والخدمات .
- ٣ - فيما يتعلق بالدول العربية نجد ان نسبة المشتغلين بالزراعة من جملة عدد السكان الريفيين تبلغ ما بين ٤٥ - ٧٥٪ .
- ٤ - قصور أنماط التنمية المتبعة في كثير من دول العالم الثالث عن مواجهة متطلباتها من الأغذية وتكوين رؤوس الأموال كما يرجع الى قصور الاستثمار في الموارد البشرية في الريف .
- ٥ - على الرغم من معدلات الهجرة العالية من الريف الى الحضر فان سكان الريف في دول العالم انماى مازالوا يزدون بمعدل مرتفع ٢٪ تقريبا

٦ - أن هناك تفاوتاً كبيراً في مستوى نصيب الفرد من الخدمات العامة وفي البيئة المعيشية بين سكان الريف وسكان الحضر وتدل التقديرات على أن نصيب الفرد من الخدمات العامة في الحضر يبلغ ٤ - ٦ مرات أكثر من نصيب الفرد في الريف كما ورد في تقرير المركز الاقليمي لمنظمة الأغذية والزراعة .

٧ - ارتفاع نسبة الأمية بين الريفيين . فمثلاً تبلغ نسبة الأمية في الوطن العربي ٧٢.٦٪ من جملة عدد السكان إلا أننا نجد أن معظم هؤلاء الأميين من أبناء الريف وفي بلد كسوريا مثلاً نجد أن نسبة الأمية على مستوى الدولة تبلغ ٢٩٪ وهي من النسب الضئيلة في الوطن العربي في الوقت ذاته نجد أن ٨٠٪ من هذه النسبة تتركز في الريف .

٨ - أن أعلى نسبة للفقراء في العالم تعيش في المناطق الريفية ، ويقسم تقرير البنك الدولي حول استراتيجيات التنمية الريفية في دول العالم سكان المناطق الريفية الى مجموعات حسب درجة فقرهم فهناك فقر كلي ومعناه أن يبلغ دخل الفرد سنوياً ما يعادل ٥٠ دولاراً أمريكياً فأقل وفقر نسبي وهو الفرد الذي يقل دخله السنوي عن ١/٣ متوسط دخل الفرد على المستوى القومي وبناء على هذا التقسيم فإن تحليل سكان جميع الدول النامية التي يزيد عدد سكانها على المليون يوضح ما يلي :

(أ) أن ما يقرب من ٨٥٪ من جميع الذين يعانون من فقر كلي يعيشون في مناطق ريفية .

(ب) تحتفظ الدول النامية بآسيا بنصيب الأسد من نسبة عدد الفقراء إذ تبلغ نسبتهم الى جملة عددهم في العالم ٧٠٪ تليها أفريقيا بنسبة ١٧٪ ثم أمريكا اللاتينية والكاريبي ١٣٪ .

٩ - ارتفاع معدل الهجرة من الريف الى الحضر خاصة الفئات ذات القدرة المهنية من الشبان أدت الى حرمان الريف من الاستفادة من قدرات

أمثال هؤلاء الشباب الذين يمكن أن يساعدوا في عمليات تطوير الريف (١) •
من أجل هذا كله برزت أهمية قضية التنمية الريفية كقضية مجتمعية ،
وفي نفس الوقت نجد أنها قضية أكاديمية خاصة إذا عرفنا أن ثمة خلافات
بين العلماء حول أساليب التنمية والحجم الأمثل لوحدة التنمية وأسلوب إدارة
التنمية ، فهل تكون إدارة حكومية أم إدارة أهلية أم حكومية أهلية وإذا
كانت كذلك فما حجم وشكل مشاركة الأهالي للإدارة الحكومية وما مدى فعالية
مشاركتهم ، هل مشاركة شكلية سطحية أم مشاركة حقيقية ، وما درجات هذه
المشاركة وفي ماذا يشاركون ؟ كل هذه التساؤلات تمثل أمرا أكاديمية تستوجب
البحث والفحص والدراسة وصولا إلى نظريات علمية يمكن أن تفيد صانعي
القرارات ومنفذى الخطط التنموية •

وفي تصوري أن نجاح أو فشل عمليات التنمية في الريف العربي يعتمد
إلى حد كبير على مدى استخدام أسلوب أفضل وأوفق في إدارة هذه العمليات
وأن إدارة التنمية إدارة مشتركة بين الأهالي والحكومة يمكن أن تؤدي إلى
نجاح الخطط التنموية مع ضرورة توافر بقية الظروف الموضوعية والإمكانات
الأساسية اللازمة للتنمية •

وأعني بالمشاركة الشعبية في عمليات التنمية الريفية كافة الجهود التي
يبدونها المواطنون للتأثير في الإدارة ومعاونتها في اتخاذ وتنفيذ القرارات
والسياسات التي تتجاوب مع احتياجاتهم وتحقق الصالح العام ، والمشاركة
قيمة اجتماعية في ذاتها وأسلوب اجتماعي يحقق مزايا عديدة •

ويعرفها البعض بأنها جميع صور استفادة المواطنين من الفرص المتاحة
لهم للتأثير في السياسات والقرارات التي تمس مصالحهم (٢) •

(١) أنظر المجلد الثاني والرابع الخاص بالمؤتمر العربي الرابع للإدارة
المحلية - إدارة التنمية الريفية - المملكة المغربية - طنجة سنة ١٩٧٨ م ؛
(٢) د. ظريف بطرس ، المشاركة الشعبية في التنمية الريفية في المجلد
الأول - الدراسات والبحوث النظرية ، المؤتمر العربي الرابع للإدارة المحلية -
المملكة المغربية ، طنجة ١٩٧٨ •

والمعروف أن كلمة مشاركة دخلت ضمن مفردات لغة السياسة خلال الستينات من هذا القرن وشاع استخدامها في مجال الإدارة وخاصة فيما يتعلق بمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورغم حداثة فكرة المشاركة الشعبية فإن جذورها تمتد عبر التاريخ الى النظرية الديمقراطية التقليدية (الكلاسيكية) .

والملاحظ أن حجم المشاركة الحالي أقل من المستهدف ويرجع ذلك الى عدة أمور منها :

(١) حداثة العهد بالأخذ بمفهوم المشاركة الشعبية بمعناها الواسع .

(ب) ضعف ايمان الإدارة بالمشاركة الشعبية على أساس أن المواطنين أقل كفاية وتخصصا من عمالها وأنهم لا يدركون المسائل العلمية والفنية . قدر ادراك الموظفين المتخصصين لها وأنهم غالبا يجهلون الجوانب القانونية التي تظم شئون المجتمع وبالتالي تؤدي مشاركتهم الى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة والعملية الادارية .

(ح) غموض النصوص القانونية ذات العلاقة بالمشاركة وعدم الاهتمام بتفسيرها للمواطنين بطريقة تتناسب مع مستوى ادراكهم وفهمهم .

(د) استمرار رواسب النظم البيروقراطية وغيرها من العوامل التي تخلفت عن فترات الاحتلال وما أعقبها من فترات في أغلب الدول النامية .

(هـ) انشغال المواطنين في الريف في أمور حياتهم نظرا لانخفاض المستوى الاقتصادي والثقافي (٢) .

ولا يمكن تقسيم عمليات التنمية الى جزئين جزء يشترك فيه المواطنون وجزء لا يشتركون ، ان المشاركة واجب وحق لكل من المواطنين والمسؤولين الحكوميين .

(٣) المرجع السابق .

ولم تعد المشاركة على حد قول ميلر مجرد شعار يرفعه الساسة لنيل رضا الأهل ولكنّه أصبح أسلوباً إدارياً يفرض نفسه ويتعين علينا أن نفتح المجال للمشاركة في الإدارة ولا نقف في وجه هذا الاتجاه (٤) .

تهدف المشاركة في إدارة عمليات التنمية في الريف إلى عدة أمور منها :

- (أ) ترشيد سياسات وقرارات إدارة التنمية .
 - (ب) الإسراع بأحداث التغييرات السلوكية الضرورية لنجاح التنمية .
 - (ج) إدراك المواطنين للإمكانيات المتاحة للتنمية .
 - (د) تكملة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطة التنمية الريفية عن طريق العون الذاتي
 - (هـ) الحرص على المال العام .
 - (و) يتعلم المواطنون من خلال المشاركة وبمرور الوقت كيف يحلون مشكلاتهم بأنفسهم .
 - (ز) تدعيم الرقابة الشعبية على مشروعات الحكومة .
 - (ح) تؤدي المشاركة إلى فتح قنوات للتفاهم بين الحكومة والشعب .
- والسؤال الذي يطرح نفسه هو ما هي العمليات التي يجب أن يشارك فيها أهل الريف ؟

والإجابة على ذلك تتمثل في أن أهل الريف يمكنهم ويجب أن يشاركوا في وضع الخطط وإصدار القرارات ، في المتابعة ، في التقويم ، في تحديد الميزانيات ومراجعة الحسابات ، اشتراك في البيع والتوزيع ، اشتراك في

(٤) S. M. Miller and M. Rein, participation, poverty and Administration public Administration Review, vol. 19, Jan/Feb. 1969, p. 18.

التمويل ، اشتراك في كل شيء يؤدي الى وضوح بصمات الريفيين في عمليات التنمية (٥) .

هذا وثمة عوامل تؤثر في حجم المشاركة وفاعليتها منها :

أولا - عوامل من جانب الادارة :

وتتمثل هذه العوامل في :

١ - أسلوب تنظيم ادارة التنمية الريفية ، فقد يكون التنظيم تنظيما بيروقراطيا ويقصد بذلك أن تشكل ادارة التنمية كلية من موظفين حكوميين قد يقيمون في نطاق الوحدة موضوع التنمية ، ويخضعون رئاسيا لادارات على مستوى الأقليم والمستوى المركزى ، ومثل هذا النوع من التنظيم لايفسح المجال لمشاركة المواطنين .

وقد يكون التنظيم تنظيما ديموقراطيا وهذا النوع من التنظيمات يقوم على أساس اخضاع هذه الادارة العامة للمواطنين عن طريق تمثيلهم في السلطة التى تملك حق اقرار خطط التنمية الريفية ويشجع هذا النوع من التنظيم الأهالى على الاستفادة من صور المشاركة المتاحة لهم وعلى التعاون مع الادارة .

٢ - سلوك الادارة تجاه المواطنين ، فالادارة ليست مجرد بناء تنظيمى ولكنها مجموعة من العلاقات بين العاملين وبينهم وبين المواطنين الذين يتعاملون معهم وتتأثر أنماط سلوك الادارة تجاه المواطنين بالعوامل الايكولوجية للادارة ومدى وضوح القوانين واللوائح المنظمة لعملية المشاركة ، وينكمش حجم المشاركة اذا مارس العاملون العملية الادارية بمفهوم كونها سلطة مترفعة على الأهالى الالتزام بتعليماتها وتكون المشاركة مرغوبا فيها اذا مارست الادارة صلاحيتها بمفهوم أنها تؤدي خدمة للمواطنين أصحاب المصلحة الحقيقية في

(٥) د . عبد النعم شوقي ، مشاركة المواطنين في التنمية الريفية ، المجلد الاول ، المؤتمر العربى الرابع للادارة المحلية ، المملكة المغربية ، طنجة ١٩٧٨ .

التنمية الريفية ويمكن دعم علاقة ادارة التنمية الريفية بالمواطنين بوسائل منها : تأمين اتصالات مباشرة بين الادارة والمواطنين وتأمين اتصالات غير مباشرة بينهم من خلال وسائل الاعلام المختلفة وعمل صناديق تلقى المقترحات والشكاوى واستطلاع رأى الهيئات والجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية (١) .

ثانيا - عوامل من جانب المواطنين :

تتمثل هذه العوامل في :

(أ) عوامل سلوكية ، فمن الحاجات الانسانية الحاجة الى تحقيق الذات وتمثل هذه الحاجة قيمة كبيرة بالنسبة لعملية المشاركة الشعبية ويختلف مفهوم الأفراد في وسيلة تحقيق الذات فالبعض يرى أنها تتمثل في ممارسة النفوذ أو الظهور بينما يراها آخرون في تحقيق المنافع المادية وفريق آخر ينظر إليها على أنها الاسهام في رفع شأن المجتمع وتطويره ويدور هذا كله في اطار ما يسمى بالسلبية ، الايجابية ، المصلحة الخاصة ، المصلحة العامة .

وتختلف العملية من فرد لآخر وتؤثر هذه الأمور على عمليات المشاركة في عمليات ادارة التنمية .

(ب) العوامل الاجتماعية والاقتصادية : اذ يتأثر حجم المشاركة في ادارة التنمية الريفية بعوامل اجتماعية واقتصادية منها : الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي والمستوى الاقتصادي الخ .

فمثلا تظهر نتائج بعض الدراسات انخفاض معدل المشاركة بين الاناث عنه بين الرجال في دول كثيرة منها هولندا ، فرنسا ، فنلندا ، مصر .

(٦) د . ظريف بطرس ، المشاركة الشعبية في التنمية الريفية ، مرجع سابق . .

(٧) الاتحاد الدولي للسلطات المحلية - المشاركة الشعبية ، ترجمة الاستاذين صبحي مخرم وعمر وصفى ، المنظمة العربية للعلوم الادارية العدد ١٦٧ ، ١٩٧٤ .

كما تبين أن المشاركة تقل بين من يتعدون الستين من أعمارهم وكذا بين من هم دون الـ ٢٥ سنة . وأظهرت الدراسات أن أعلى معدلات المشاركة الشعبية بين من هم في فئة العمر ٤٠ - ٦٠ سنة .

وتؤكد نتائج بعض الدراسات الميدانية أن المتزوجين أكثر مشاركة من غير المتزوجين في المجالات الاجتماعية والسياسية المختلفة (٨) .

وأظهرت الدراسات أيضا ارتفاع معدل المشاركة مع ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي . وثمة دراسات عن العلاقة بين المستوى الاقتصادي والمشاركة تؤكد على أن تدنى الوضع الاقتصادي يؤثر ويتناسب تناسبا طرديا مع تدنى المشاركة الشعبية (٩) .

وبعد عرض وجهات النظر المدعمة لعمليات المشاركة وأهميتها يجب أن يكون واضحا أن هناك وجهة نظر ترى عكس ذلك وترى وجهة النظر هذه أن المشاركة الشعبية تؤدي إلى إضعاف الشعور بالمسؤولية لدى رجال الإدارة ، كما أنها ترفع تكلفة العملية الإدارية .

وأنها تعطل عملية التنمية الريفية وغير ذلك من الأمور المردود عليها . واعتقد أن ما سبق ذكره في أهمية وفوائد المشاركة كاف للرد على مثل هذه المزاعم .

هذا وقد أجريت دراسة ميدانية في قرية قلو صنا مكر سمالوط محافظة المنيا لاستطلاع رأى الأهالي فيما يمكن أن نسميه الشكل الأمثل لإدارة التنمية وفيما يلي نتائج الدراسة .

(٨) نفس المرجع السابق .

(٩) A Freedman and C. Smith, Voluntary Association; prospectives on the Literature, Harvard university press, cambridge, Massachusetts, 1972 p. 154.

ادارة التنمية الريفية

دراسة ميدانية بقرية قلو صنا - محافظة المنيا

تهدف هذه الدراسة الى استطلاع رأى بل يمكن القول قياس اتجاهات الأهالي في قرية قلو صنا مركز سمالوط محافظة المنيا نحو الشكل الأمثل لادارة صرفة أم ادارة مشتركة ، وفي أى شىء ولماذا مشتركة .

والقرية تقع شمال مدينة سمالوط على بعد ٦ ك م تقريبا يحدها من الشمال قرية التوفيكية وتبعد عنها ٤ ك م ويحدها من الشرق قرية الجزائر وتبعد عنها ٢ ك م ويحدها من الغرب قرية دفش وتبعد عنها ٦ ك م .

ويبلغ تعداد قرية قلو صنا حسب احصاء ١٩٦٠ (٩٢٨٣) نسمة وحسب تعداد ١٩٦٦ (٩٧٧٨) نسمة وحسب حصر جهاز بناء القرية عام ١٩٧٧ (١٥٠٠٠ نسمة) ويبلغ عدد الأسر حسب تعداد ١٩٦٠ (٢١٧٢ أسرة) وتعتبر قرية قلو صنا من القرى الكبيرة نسبيا بها مجلس محلى ومجموعة من وحدات التنمية منها : الجمعية التعاونية الزراعية (أنشئت عام ١٩٥٨) ، محطة تسمين دواجن ، محطة تسمين ماشية ، منحل ، مشتل لانتاج شتلات الفاكهة والأشجار والخضر ، مناحل قطاع خاص (٥ مناحل) ، سوق مركزي أسبوعي بالقرية ، أربعة مخابر ، نقطة شرطة (أنشئت عام ١٩٦٦) ، مكتب بريد وتليفون وتلغراف ، عملية مياه بها عدد ٢ ماكينة ، وتوجد شبكة مياه بالقرية (١٣٣ منزلا) ، شبكة انارة (٣٢٦ منزلا مضاءا بالكهرباء ، مجموعة صحية (أنشئت عام ١٩٥٦) ، مركز تنظيم أسرة مركز اسعاف ، وحدة اجتماعية ، جمعية تنمية مجتمع ، ٣ مدرسة ابتدائية ومدرسة اعدادية ، وحدة بيطرية ، نادي ريفي . . .

وهكذا يلاحظ أنها قرية بها العديد من وحدات الخدمات والتنمية بصفة

(*) قام بجمع المادة الميدانية طلاب دبلوم التنمية الريفية بقسم الاجتماع جامعة المنيا ١٩٨٧/١٩٧٨

عامة ، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٠٣ رب أسرة وتم استطلاع رأى كل حالة من خلال استبيان أعد لهذا الغرض يشتمل على ثمانية وعشرين سؤالاً تركز في أغلبها على عنصر التفضيل في إدارة التنمية ، الحكومة أم الأهالي أم الاثنان معا مشاركة • ووضع فرض مضمونة « يفضل الأهالي الإدارة المشتركة لعمليات التنمية في القرية أكثر من تفضيلهم الإدارة الأهلية البحتة أو الحكومية كلية » وقد جاءت نتيجة الدراسة لتؤكد صحة هذا الفرض ، وفيما يلي النتائج التفصيلية :

الجدول رقم (١)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً للحالة التعليمية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أمية	١٠٦	٥٢٫٢١ ٪
يقراً ويكتب	٨٥	٤١٫٨٧ ٪
ابتدائي	٢	٠٫٩٨ ٪
متوسط	٨	٣٫٩٦ ٪
عالي	٢	٠٫٩٨ ٪
الجملة	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن ٥٢٫٢١ ٪ أميون وهذه النسبة لا تزيد عن النسبة العامة للأمية في المجتمع المصري ككل إذ أن الأمية سمة عامة وتمثل نسبة أعلى من ذلك في الريف ، كما أن نسبة من يقرأ ويكتب نسبة عالية انتمثل ٤١٫٨٧ ٪ وتزيد نسبة الحاصلين على التعليم المتوسط على نسبة الحاصلين على الابتدائية وهذا أمر ملفت للنظر •

جدول رقم (٢)
يبين توزيع أفراد العينة طبقا لمتغير المهنة

البيان	العدد	النسبة المئوية
مزارع (يملك أرضا زراعية	١٠٩	٥٣ر٦٩ %
مستاجر	٧٠	٣٤ر٤٨ %
عامل زراعى	٥	٢ر٤٦ %
تاجر	٤	١ر٩٧ %
مزارع ومستاجر	١٣	٦ر٤٠ %
موظف ومزارع	٢	١ر٠٠ %
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ %

يتبين من الجدول أن ٥٣ر٦٩ من مجموع أفراد العينة يملكون أرضا زراعية ويعملون لحسابهم الخاص و٣٤ر٤٨٪ يستاجرون أرضا من الغير ويعملون بها لحسابهم الخاص و٢ر٤٦٪ من العينة عمال زراعيون يعملون لدى الغير بأجر يومى غير ثابت و ٦ر٤٠٪ يملكون أرضا وفي نفس الوقت يستاجرون أرضا من الغير ونسبة ضئيلة ١٪ يمتلك أرضا وتعمل في وظيفة حكومية أما من يمتهنون التجارة فنسبتهم ١ر٩٧٪ وأعتقد أن هذه الأرقام والنسب تتسق الى حد ما مع التوزيع العام لسكان القرية المصرية من حيث المهنة .

جدول رقم (٣)
يبين توزيع أفراد العينة طبقا للدخل الشهرى بالجنيه

البيان	العدد	النسبة المئوية
من ٥ الى أقل من ١٠	٦٢	٣٠ر٥٣ %
من ١٠ الى أقل من ١٥	٨٥	٤١ر٨٩ %
من ١٥ الى أقل من ٢٠	٢٨	١٣ر٧٩ %
أكثر من ٢٠	٢٨	١٣ر٧٩ %
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ %

يتبين أن نسبة عالية (٣٠٥٣٪) يقل دخلها الشهري عن عشرة جنيهاً بل يمكن القول أن أكثر من ٧٠٪ يقل دخلهم الشهري عن خمسة عشر جنيهاً ويبدل هذا على فقر مجتمع البحث وحرمانه الاقتصادي ومعاناته المعيشية خاصة وأن الاسعار ترتفع بمعدل عال .

جدول رقم (٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لوجود أرض زراعية لديهم
من عدمه

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٩٤	٩٥٫٥٦ ٪
لا	٩	٤٫٤٤ ٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول رقم (٤) يتضح أن :

٩٥٫٥٦٪ من مجموع أفراد العينة لديهم أرض زراعية أما بالملك أو بالاجار من الغير أو بوضع اليد يعملون فيها لحسابهم الخاص ، بينما نجد أن نسبة بسيطة تقدر بحوالي ٤٫٤٤٪ من مجموع أفراد العينة ليس لديهم أراضي زراعية نهائياً وهؤلاء يمثلون العمال الزراعيين والتجار من أفراد العينة .

جدول رقم (٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لنوع حيازة الأرض الزراعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
ملك	١٠٩	٥٦٫١٨ ٪
اجار	٧٠	٣٦٫٠٨ ٪
وضع يد	٢	١٫٠٣ ٪
ملك واجار	١٣	٦٫٧١ ٪
الاجمالي	١٩٤	١٠٠ ٪

ويتضح من الجدول ما يلي :

يمتلك ٥٦١٨٪ من أفراد العينة أرضا زراعية ويعملون فيها لحسابهم الخاص . بينما تجد أن ٣٦٠٨٪ يستأجرون أرضا زراعية من الغير ويعملون فيها لحسابهم الخاص . وتمتلك ٦٧١٪ أرضا زراعية ويستأجرون أرضا أخرى من الغير . وتوجد نسبة بسيطة تقدر بـ ١٠٣٪ لديها أرض زراعية عن طريق وضع اليد .

جدول رقم (٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لقراءة أعضاء مجلس إدارة الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٣٨	١٨٧٢٪
لا	١٦٥	٨١٢٨٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول أن :

١٨٧٢ من مجموع أفراد العينة يوجد بينهم وبين أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية صلة قرابة - بينما وجد أن الغالبية العظمى لأفراد العينة وهم ٨١٢٨٪ من مجموعها لا توجد صلة قرابة بينهم وبين أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية .

جدول رقم (٧)

بين توزيع أفراد العينة طبقا لسبب اختيارهم لأعضاء مجلس الإدارة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عشان بيخدموا الناس	١٩٥	٩٦٠٦٪
عشان هم أقاربى	٨	٣٩٤٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول ما يلى :

أن ٩٦ر٠٦٪ قاموا بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية لكي يقوموا بخدمة أهل المجتمع من حيث قضاء مصالحهم - وحل مشاكلهم - والاعتماد عليهم من أخذ حقوقهم بينما ٣٩٤ر٪ قاموا ، بانتخاب أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية لصلة القرابة الموجودة بينهم فقط .

ويعتبر ارتفاع نسبة الاختيار من أجل الخدمة مؤشرا على أن الناس في حاجة الى من يخدمهم بصرف النظر عن القرابة أو غيرها .

جدول رقم (٨)

بين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من نوعية

الموظفين بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
من عند الحكومة	٦٦	٣٢ر٥١ ٪
من أهالى القرية	٤٢	٢٠ر٧٠ ٪
من الحكومة ومن أهالى القرية	٩٥	٤٦ر٧٩ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٣٢ر٥١٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية بواسطة موظفين من قبل الحكومة ، ٢٠ر٧٠٪ من مجموع أفراد العينة فضلوا أن تدار الجمعية بواسطة أهالى القرية - بينما نسبة ٤٦ر٧٩٪ فضلوا الادارة بالجمعية عن طريق المشاركة بين الاهالى والحكومة .

وهذا يؤكد أفضلية المشاركة فى الادارة فأعلى نسبة فضلت مشاركة الأهالى للحكومة فى الادارة من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن مبدأ قيام

إدارة الحكومة وحدها للجمعية كأحدى مؤسسات التنمية في القرية لم يحصل
 ٢٦ على ٣٢٥١٪ أي الثلث تقريبا أو أقل منه ويؤكد ذلك صحة الفرض
 السابق نكره .

جدول رقم (٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه فيمن يكون
 مسئولاً عن الرئاسة للجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس إدارة	٤٦	٢٢ر٦٦ ٪
مدير الجمعية	٩٩	٤٨ر٧٦ ٪
الاثنان معا	٥٨	٢٨ر٥٨ ٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلي :

٢٢ر٦٦٪ من أفراد العينة يفضلون بأن يكون المسئول عن رئاسة
 العمل في الجمعية هو رئيس مجلس إدارة الجمعية باعتباره من قادة المجتمع
 وممن يثقون فيه .

وان نسبة ٤٨ر٧٦٪ من افراد العينة يفضلون ان يكون المسئول عن
 رئاسة العمل بالجمعية هو مدير الجمعية لاعتقادهم بأن له القدرة على إدارة
 العمل بصورة جيدة .

جدول رقم (١٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يواجهونه من مشاكل
 في الجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٦٤	٣١ر٥٢ ٪
لا	١٣٩	٦٨ر٤٨ ٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

من الجدول رقم (١٠) يتضح أن : -

نسبة ٣١٥٢٪ من مجموع أفراد العينة تقابلهم مشاكل ومعوقات.
من قبل العاملين بالجمعية في استلام مستلزمات الانتاج .

بينما نسبة ٦٨٤٨٪ من مجموع أفراد العينة لاتقابلهم مشاكل في
صرف مستلزمات الانتاج .

ويلاحظ أن نسبة من يقابلون مشاكل أقل من غيرهم ألا أنها نسبة
عالية فثالث الأعضاء تقريبا تقابلهم مشاكل في التعامل مع الجمعية ويستدعي
ذلك اصلاحا وحلا خاصة وأن تعامل الفلاح مع الجمعية كثير ومستمر .

جدول رقم (١١)

بين نوعية المشاكل التي تقابل الأعضاء

البيان	انعدد	النسبة المئوية
عدم اخذ حقهم بالذامل	٢١	٣٢٫٨١٪
عدم الاهتمام بهم التأخير في استلام المستحقات	١٧	٢٦٫٥٦٪
الاجمالي	٢٦	٤٠٫٦٣٪
	٦٤	١٠٠٪

يتضح من الجدول :

توزيع أفراد العينة الذين كانت تقابلهم مشاكل أثناء صرفهم مستلزمات
الانتاج من تقاوى وأسمدة ومبيدات أو أثناء صرفهم السلف النقدية من
الجمعية التعاونية الزراعية بالبلدة فقد اجاب ٣٢٫٨١٪ بأن مشاكلهم تتلخص
في عدم أخذ حقهم بالكامل - ٢٦٫٥٦٪ منهم مشاكلهم هي عدم الاهتمام بهم
من قبل العاملين بالجمعية - ٤٠٫٦٣٪ منهم تتلخص مشاكلهم في التأخير في
استلام مستحقاتهم عن المواعيد المناسبة وتعتبر هذه المشاكل كلها سواء عدم
أخذ الحق بالكامل أو التأخير في تسليمه أو عدم الاهتمام بالأعضاء شيئا
لا يتمشى مع مبادئ تنمية المجتمع ولا مع الادارة الحديثة أو أهداف المجتمع .

جدول رقم (١٢)

يبين توزيع افراد العينة طبقا لمن يلجأون اليه
لحل مشاكلهم في الجمعية

النسبة المئوية	العدد	البيان
٢٥١٢٪	٥١	رئيس مجلس الادارة
١٠٨٣٪	٢٢	عضو مجلس الادارة
٣٩٤٠٪	٨٠	مدير الجمعية
١٥٢٧٪	٣١	المشرف الزراعى
٧٨٨٪	١٦	مفتش التعاون
١٥٠٪	٣	الكاتب
١٠٠٪	٢٠٣	الاجمالى

يتضح من الجدول ان :

أعلى نسبة من أفراد العينة وهم ٣٩٤٠٪ يلجأون الى مدير الجمعية في حل مشاكلهم - يليه رئيس مجلس ادارة الجمعية بنسبة ٢٥١٢٪ - يليه المشرف الزراعى بنسبة ١٥٢٧٪ - يليه عضو مجلس الادارة بنسبة ١٠٨٣٪ - يليه مفتش التعاون بنسبة ٧٨٨٪ - يليه كاتب الجمعية بنسبة بسيطة ١٥٠٪ من أفراد العينة .

ومن ذلك نجد أن نسبة ممن يلجأون الى الأجهزة الشعبية ممثلة في رئيس وأعضاء مجلس الادارة لحل مشاكلهم تقدر بحوالى ٣٥٩٥٪ ونسبة من يلجأون الى الأجهزة العاملة في الجمعية لحل مشاكلهم (مدير الجمعية - المشرف الزراعى - الكاتب) بنسبة ٥٩١٧٪ ومن يلجأون الى مفتش التعاون بعيدا عن الأجهزة الشعبية والتنفيذية في الجمعية بنسبة ٧٨٨٪

وهذا يعنى قوة الادارة البيروقراطية وضرورة اعطاء دفعة لمثلئ الأهالى واشراكهم في اتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية .

جدول رقم (١٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لوجود حساباتهم في حساباتهم

البيان	العدد	النسبة المئوية
نعم	٤٣	٢١٫١٨ ٪
لا	١٦٠	٧٨٫٨٢ ٪
الإجمالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٢١٫١٨ ٪ من مجموع أفراد العينة أفادوا بأنهم وجدوا أخطاء في حساباتهم الخاص مع الجمعية بينما أفاد ٧٨٫٨٢ ٪ بعدم وجود أخطاء في حساباتهم مع الجمعية . والفروض أن تقل نسبة من وجدوا خطأ في حساباتهم عن ذلك بكثير .

جدول رقم (١٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لمن يلجأون إليه

لمراجعة حساباتهم بالجمعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
أعضاء مجلس إدارة الجمعية	٣	٦٫٩٨ ٪
مدير الجمعية	٨	١٨٫٦٠ ٪
رئيس الحسابات	٢٤	٥٥٫٨١ ٪
رئيس الحسابات ومدير الجمعية	٨	١٨٫٦١ ٪
الإجمالي	٤٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول ما يلي :

بسؤال الأفراد - الذين أجابوا بوجود أخطاء في حساباتهم عن الأشخاص الذين يلجأون إليهم لمراجعة حساباتهم تبين أن ٥٥٫٨١ ٪ يلجأون إلى رئيس

الحسابات التابع لبنك التسليف ويلجأ مدير الجمعية ١٨٦٠٪ كما أن
١٨٦١٪ يلجأون لثلاثين معاً أي لرئيس الحسابات ومدير الجمعية • بينما
نسبة ٦٩٨٪ يلجأون لأعضاء مجلس إدارة الجمعية لفحص حساباتهم
ويرجع سبب انخفاض نسبة من يلجأون إلى أعضاء مجلس الإدارة إلى
عدم قدرة الأعضاء التعليمية على مراجعة الحسابات • وكذلك يتضح من الجدول
وعى أفراد العينة عن الشخص المسئول عن العمليات الحسابية بالجمعية وهو
رئيس الحسابات حيث يلجأ إليه ٧٤٢٪ من أفراد الصيغة •

جدول رقم (١٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لنوع المحصول الذي

يقومون بزراعته

« وهل يقومون بزراعة محاصيل القطن والعنب من عدمه »

النسبة المئوية	العدد	البيان
٨٣٫٧٤ ٪	١٧٠	نعم
١٦٫٢٦ ٪	٣٢	لا
١٠٠ ٪	٢٠٢	لإجمالي

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٨٣٫٧٤٪ من مجموع أفراد العينة يقومون بزراعة محصول القطن
والعنب وفول الصويا - بينما باقى أفراد العينة ونسبتهم ١٦٫٢٦٪ لا يقومون
بزراعة هذه المحاصيل • ويقومون بزراعة محاصيل الخضر - الفاكهة - النباتات
الطبية والعطرية أي أن نسبة لا بأس بها تقوم بزراعة محاصيل غير تقليدية

جدول رقم (١٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه

من القيام بمقاومة المحصول

البيان	العدد	النسبة المئوية
يقوم بها اهل البلد	٤٢	٢٤٫٧٠ ٪
يج الزراعة	٦٠	٣٥٫٢٩ ٪
تبع الزراعة ويشترك فيها الأهالى	٦٨	٤٠٫٠١ ٪
الاجمالى	١٧٠	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول ان : نسبة ٤٠٫٠١ ٪ من مجموع أفراد العينة يفضلون ان تكون مقاومة محاصيلهم تحت اشراف وزارة الزراعة ويشترك فيها الأهالى - بينما نسبة ٣٥٫٢٩ ٪ من مجموع أفراد العينة يرون ان يقوم بالاشراف وزارة الزراعة فقط - بينما نسبة ٢٤٫٧٠ ٪ يفضلون ان تكون المقاومة تحت اشراف اهل القرية .

أى أن نسبة من يرون مبدأ المشاركة هم ٦٤٫٧١ ٪ وهى أعلى نسبة وهذا يؤكد الفرض القائل بالمشاركة فى الادرة وعلى مستوياتها المختلفة .

جدول رقم (١٧)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من الخروج مع الوتور

البيان	العدد	النسبة المئوية
خرج بها ميكانيكى الجمعية	٠	٤٫٤٢ ٪
أخذها بنفسى	٥٧	٢٨٫٠٧ ٪
خرج بها ميكانيكى الجمعية ، أكون معاه	١٣٧	٦٧٫٥٠ ٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتبين من الجدول أن :

نسبة ٦٧٥٠٪ من مجموع أفراد العينة يرون أن أفضل استخدام لـ "تور الرش بالجمعية" أن يخرج به ميكانيكي الجمعية ويكون برفقة صاحب الحقل - بينما ترى نسبة ٢٨٠٧٪ من مجموع أفراد العينة أن أفضل استخدام لـ "تور الرش" يكون عن طريق أخذهم له من الجمعية وبدون صحبة الميكانيكي لهم - ونسبة ٤٣٪ ترى أن يخرج بالـ "تور الميكانيكي" بمفرده لـ "رش" . وهذا يؤكد أيضا مبدأ مشاركة الأهالي في الإدارة .

جدول رقم (١٨)

يبين توزيع أفراد العينة طبقاً لما يفضلونه في الإشراف على الجرار

النسبة المئوية	البيان	عدد
١٥٧٦٪	عضو مجلس إدارة الجمعية	٢٢
٢٧٠٩٪	المشرف الزراعي	٥٥
٥٧١٥٪	المشرف وأنا وعضو مجلس الإدارة	١١٦
١٠٠٪	الأهالي	٢٠٣

يتضح من الجدول ما يلي :

أجاب ٥٧١٥٪ من مجموع أفراد العينة بأنهم يفضلون قيام المشرف الزراعي وعضو مجلس إدارة الجمعية المشرف على أعمال الجرار بأصطحاب الجرار أثناء قيامه بعمليات الخدمة والدراس والرى بالحقل .

بينما يرى ٢٧٠٩٪ أن المشرف الزراعي يفضل أن يصحب الجرار أثناء التشغيل في الحقل - ويفضل ١٥٧٦٪ أن يصحب عضو مجلس إدارة الجمعية الجرار أثناء التشغيل بالحقل .

وهذا يعني أن ٧٢٩١٪ يرون ضرورة مشاركة الأهالي في هذا الأمر .

جدول رقم (١٩)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لعرفتهم بقيام بنك القرية
بتسليم مستلزمات الانتاج

النسبة المئوية	العدد	البيان
٩٩ ر %	٢٠١	نعم
١ ر %	٢	لا
١٠٠ %	٢٠٣	الاجمالي

يتضح من الجدول ما يلي :

أجاب - ر ٩٩ % من مجموع افراد العينة بأنهم عرفوا ان بنك القرية هو الذى يقوم حاليا بصرف مستلزمات الانتاج والسلف النقدية بدلا من الجمعية - بينما ر ١ % من افراد العينة لا يعلمون ذلك وهؤلاء هم من غير المزارعين ويعنى ذلك معرفة الفلاحين بالمصادر والهيئات التى تتصل بعمليات خدماتهم والتعامل معهم .

جدول رقم (٢٠)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لى سرورهم من انتقال
مسئولية الجمعية الى بنك القرية

النسبة المئوية	العدد	البيان
٩٨ ر ٠٣ %	١٩٩	نعم
١ ر ٩٧ %	٤	لا
١٠٠ %	٢٠٣	الاجمالي

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٩٨ ر ٠٣ % من مجموع أفراد العينة يعربون عن رضاهم التام بفكرة انشاء بنوك القرى وقيامها بعملها . تجاههم - بينما يرى ١ ر ٩٧ % من مجموع أفراد العينة ان تقوم الجمعيات التعاونية بذلك .

جدول رقم (٢١)

يبيّن توزيع أفراد العينة طبقاً لنسب سرورهم من انتقال
مسئولية الجمعية الى بنك القرية

النسبة المئوية	البيان	العدد
١٢,٥٦ /	بأخذ فلوسى بالكامل	٢٥
٤٣,٢٦ %	بأخذ مستقاتى فى المراعيد	٨٦
٦,٥٣ %	مقيش حد بيتامر على	١٣
١٤,٥٧ %	بأخذ فلوسى بالكامل ومستقاتى فى مواعيدها	٢٩
١,٠٠ %	بأخذ فلوسى بالكامل ومقيش حد بيتامر على	٢
١٦,٥٥ %	بأخذ فلوسى بالكامل وبأخذ مستقاتى فى مواعيدها ومقيش حد بيتامر على	٣١
٦,٥٣ %	بأخذ مستقاتى فى مواعيدها ومقيش حد يتامر على	١٣
١٠٠ %	الاجمالى	١٩٩

يتضح من الجدول أن :

نسبة ٤٣,٢٦ % من مجموع أفراد العينة يعلنون السبب الرئيسى لرضاهم عن انشاء بنوك القرى هو انهم يأخذون مستقاتهم من مستلزمات الانتاج والسلف فى مواعيدها المناسبة - وعلى ١٢,٥٦ % سبب رضاهم بحصولهم على مستقاتهم المالية بالكامل - ويرضى ٦,٥٣ % عن بنوك القرى لعدم وجود من يتامر عليهم حسب قولهم ومن أجاب بأنهم يحصلون على مستقاتهم المالية بالكامل وكذلك السلف النقدية والعينية فى مواعيدها هم ١٤,٥٧ % وأما ٦,٥٣ % بأخذ مستقاتهم فى مواعيدها وعدم وجود أحد يتامر عليهم

وأجاب ١٥٥٥٪ بأنهم يحصلون على مستحقاتهم المانية بالكامل ويحصلون على مستحقاتهم في مواعيدها ولا يوجد أحد يتأمر عليهم .
وبتحليل مضمون الاجابات يتبين عدم رضائهم عما كان يحدث في الجمعية فيما يتعلق بالنواحي المالية .

جدول رقم (٢٢)

يبين توزيع أفراد العينة الرافضة لانتقال مسئولية
الجمعية للبنك

البيان	العدد
باتعب مع موظفي البنك	١
الجمعية أحسن عشان مبيطايروش حد يضمن	١
الجمعية فيها مجلس ادارة وهم أندى بمشاكلنا ومصالحنا	١
الجمعية أحسن عشان في بادي	١
الجملة	٤

يتضح من الجدول أن فردا واحدا من الأربعة أفاد بأن اسبب في رفضه لانتقال مسئولية الجمعية للبنك هو أنه بيتعب مع موظفي البنك وأفاد شخص آخر أن السبب هو أن البنك يطلب ضمانا عند الصرف وأجاب ثالث بأن الجمعية بها مجلس ادارة يعرف بمصالح الأعضاء ومشاكلهم وأفاد الأخير أن الجمعية في البلد وليست بعيدة .

جدول رقم (٢٣)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا للاقتراع على رجوع مسئولية
بنك القرية الى (الجمعية)

البيان	العدد	النسبة المئوية
الجمعية	٧	٣٤٤٪
بنك القرية	١٩٦	٩٦٥٦٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠٪

من الجدول يتضح ان نسبة ٣٤٤٪ من مجموع أفراد العينة يرون ان يستمر صرف مستلزمات الانتاج من الجمعية - بينما يرى ٩٦٥٦٪ من مجموع أفراد العينة ان يستمر صرف مستلزمات الانتاج من بنك القرية وهذا يعتبر مؤشرا لعدم ارتياح الأهالي للجمعية .

جدول رقم (٢٤)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لضرورة وجود الجمعية

مع بنك القرية من عدمه

البيان	العدد	النسبة المئوية
ليس هناك لزوم للجمعية هناك ضرورة لوجود الجمعية في القرية	٩٥	٤٦٧٩٪
الإجمالي	١٠٨	٥٣٢١٪
	٢٠٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول أن ٥٣٢١٪ من أفراد العينة يرون ضرورة تواجد الجمعية التعاونية الزراعية مع بنك القرية لاستكمال وضمان أخذ مستلزمات الانتاج و ٤٦٧٩٪ من مجموع أفراد العينة يرون بإمكان الاستغناء عن الجمعية التعاونية الزراعية في ظل نظام بنوك القرى .

جدول رقم (٢٥)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من جهة

ادارة المشروعات

البيان	العدد	النسبة المئوية
الأهالي	٢١	١٠٣٤٪
الحكومة	٥٦	٣٧٥٨٪
الأهالي والحكومة	١٢٦	٦٢٠٨٪
الإجمالي	٢٠٣	١٠٠٪

يتبين من الجدول :

أن ٦٢ر٠٨٪ من أفراد العينة يرون أن أفضل إدارة للمشروعات على مستوى القرية تكون بالمشاكة بين الأهالي والحكومة . و٢٧ر٥٨٪ يفضلون إدارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة حكومية و ١٠ر٣٤٪ يفضلون إدارة المشروعات على مستوى القرية بأجهزة من أهالي القرية .

ويعنى هذا أن ٧٢ر٤٢٪ لا يفضلون الإدارة الحكومية وحدها ، والغالبية تفضل الإدارة المشتركة بين الأهالي والحكومة ويؤكد هذا صحة الافتراض الخاص بذلك .

جدول رقم (٢٦)

يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يرونه من

تنفيذ قرارات مجلس الإدارة

البيان	العدد	النسبة المئوية
بدون مراجعة	١١	٥ر٤١٪
تتراجع من الموظفين	١٩٢	٩٤ر٥٩٪
الاجمالى	٢٠٣	١٠٠٪

يتضح من الجدول أن :

٩٤ر٥٩٪ من أفراد العينة يفضلون مراجعة قرارات مجلس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية من الموظفين قبل تنفيذها خوفا من انها لا تمثل المصلحة العامة. والخاصة على مستوى التطبيق .

ونسبة ٥ر٤١٪ من افراد العينة يفضلون تنفيذ قرارات مجلس ادارة الجمعية التعاونية الزراعية بدون مراجعة من الموظفين .

ويعنى هذا تواجد الادارة الفنية بجانب الادارة الشعبية .

جدول رقم (٢٧)
يبين توزيع أفراد العينة طبقا لآرائهم في
تعيين أعضاء بمجلس الإدارة من قبل الحكومة

البيان	العدد	النسبة المئوية
موافق	١٦٤	٨٠٫٧٨ ٪
غير موافق	٣٩	١٩٫٢٢ ٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٨٠٫٧٨ ٪ من أفراد العينة يوافقون على تعيين أعضاء من قبل الحكومة في مجلس الإدارة وذلك لسرعة الحسم في المشاكل في اقصر وقت ممكن .
 ونسبة ١٩٫٢٢ ٪ من أفراد العينة لا يوافقون على تعيين أعضاء بمجلس إدارة الجمعية من قبل الحكومة .

ويعنى هذا أن الغالبية ترى ضرورة اضافة أعضاء لهم خبرة قد لا يحالفهم الحظ أو لا يتمكنون لاسباب عديدة من خوض الانتخابات والوصول لعضوية مجلس الإدارة وقد يكون من المفيد الاستفادة بخبراتهم في أعمال الجمعية .

جدول رقم (٢٨)
يبين توزيع أفراد العينة طبقا لما يفضلونه من
إدارة المشروعات في الوحدة الاجتماعية

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاهالى	٣	١٫٤٧ ٪
الحكومة	٦١	٣٠٫٠٥ ٪
الحكومة والاهالى	١٣٩	٦٨٫٤٨ ٪
الاجمالي	٢٠٣	١٠٠ ٪

يتضح من الجدول أن :

٦٨ر٤٨٪ من مجموع أفراد العينة يفضلون إدارة المشروعات التي يتم
إنشائها بالوحدة الاجتماعية بمجلس إدارة مشترك بين الأهالي والحكومة .

ويفضل ٣٠ر٥٪ من مجموع أفراد العينة إدارة المشروعات بالوحدة
الاجتماعية بمجلس إدارة من الحكومة . كما يرى ١٤٦ر١٪ أن إدارة المشروعات
عن طريق الأهالي .

ويعنى هذا أن الغالبية تؤكد على ضرورة الإدارة المشتركة .

وبهذا يمكن القول أن الغالبية تفضل الإدارة المشتركة في إدارة الجمعية
التعاونية الزراعية . ولا يخفى على أحد أن الجمعية إحدى مؤسسات التنمية
الهامة جدا بالنسبة للفلاح يتعامل معها من خلال عمليات عديدة ، وترفض
الأكثريّة من العينة أن تترك الإدارة - للجانب الحكومي وحده كما أنهم
لا يفضلون الإدارة الأهلية البحتة ، كذلك الأمر في مشروعات الوحدة الاجتماعية .

ومع تفضيل الاغلبية للتعامل مع بنك القرية بدلا من الجمعية التعاونية
الزراعية فيما يتعلق بمستلزمات الانتاج الا انهم في نفس الوقت لا يفضلون
الغاءها رغم القصور والمشاكل التي تواجه الاعضاء خلال تعاملهم مع الجمعية .

من كل هذه المنطلقات يمكن القول أن إدارة التنمية الريفيه المشتركة
بين الأهالي والحكومة وعدم انفراد جانب بها أو قصر الأمر على جانب دون
الآخر افضل من أن تكون إدارة قائمة على ساق واحد سواء الحكومة أو الأهالي ،
فساقتا الإدارة التنموية هما كل من الحكومة والأهالي شريطة قيام الأهالي
بدور فعال وعلى كل المستويات وفي كل العمليات حتى يتركوا بصماتهم
وتتواجد افكارهم ويزداد احساسهم بالانتماء ويزيدون من العطاء ، خاصة
وان المشاركة الشعبية تؤثر في اتجاهات الإدارة لسببين هما :

١ - تمارس المشاركة ضغوفا على الإدارة لتتجاوب مع حاجات المشاركين
طبقا للأولويات التي يرونها .

٢ - تنقل المشاركة للإدارة حاجات المواطنين وأولويات هذه الحاجات •
وتؤكد بعض الدراسات التطبيقية الحقائق التالية (١٠) :

- توجد علاقة بين معدلات المشاركة ومعدلات تجاوب الإدارة ، هذه
العلاقة طردية بمعنى انه كلما تزايدت معدلات المشاركة كلما تزايدت
معدلات تجاوب الإدارة •

- لا تسيير لعلاقة بين معدلات المشاركة الشعبية ومعدلات تجاوب
الإدارة مع حاجات المجتمع ككل في اتجاه طردى مطلق ولا تأخذ شكل الخط
المستقيم بل تأخذ شكل المنحنى لان المشاركين لا يعكسون بالضرورة حاجات
المجتمع وأولويات هذه الحاجات كما يراها المواطنون جميعا •

- كلما كانت هناك مشاركة على نطاق واسع كلما كانت الإدارة أكثر
تجاوبا مع حاجات المجتمع وأولوياته وكلما كانت المشاركة محدودة كلما اتجه
تجاوب الإدارة مع حاجات المشاركين أكثر منه مع حاجات غير المشاركين •

وحتى تتحقق مشاركة فعالة لابد من ايجاد القنوات القصيرة والسريعة
التي من خلالها يمكن التعبير عن ذلك • كذلك ضرورة وضوح النصوص
القانونية الخاصة بعمليات المشاركة بل النص عليها وعلى اشكالها في حالة
عدم وجود ذلك ، وتدريب المستغلين بالتنمية (من الجانب الحكومى والاهلى)
تدريبيا خاصا يدور حول الإدارة - المشتركة وفعاليتها وانماطها واساليبها ،
وقيام اجهزة الاعلام بدور فعال في هذا المجال حتى يمكن ترسيخ مبادئ
المشاركة في الإدارة لتصبح جزءا من سلوك العاملين في مجالات التنمية
الريفية •

ولا يتأتى هذا الا اذا كان هناك اقتناع حكومى باستراتيجية المشاركة
الحقيقية كوسيلة هامة لدفع عملية التنمية وايجاد جو من التوازن والاستقرار
والديمقراطية •

Sedney Verba and Norman H. Nie, Participation in (١٠)
America, Political Democracy and social equality,
Harper and Row, York, 1972, pp. 312-313.

هذه البيانات سرية ولا تستخدم الا لغرض

البحث

استمارة بحث ادارة التنمية في القرية

- ١ - الحالة التعليمية : أمى - يقرأ ويكتب - ابتدائي - متوسط - عالي .
 - ٢ - المهنة : مزارع - مستاجر - عامل زراعى - تاجر - حرفى - موظف .
 - ٣ - الدخل بالجنه شهريا تقريبا (٥ - اقل من ١٠) (١٠ - اقل من ١٥) (١٥ - اقل من ٢٠) (اكثر من ٢٠)
 - ٤ - هل عندك ارض زراعية : نعم لا
 - ٥ - فى حالة نعم
الارض دى ملك - ايجار - وضع يد
 - ٦ - هل فيه حد من اعضاء مجلس ادارة الجمعية اقارب لك : نعم - لا
 - ٧ - طيب هل اخترت الاعضاء دول علشان ايه ؟
(عشان يخدموا الناس) (عشان هم اقاربى)
 - ٨ - هل تفضل ان يكون الموظفون اللى فى الجمعية منين ؟
(من عند الحكومة) - (من اهالى القرية) - (من الحكومة ومن اهالى القرية)
 - ٩ - من تفضل ان يكون المسئول عن رئاسة العمل فى الجمعية ؟
(رئيس مجلس ادارة الجمعية) - (مدير الجمعية)
 - ١٠ - لما كنت بتستلم السماد والفلوس من الكاتب وامين المخازن فى الجمعية بتقابلك مشاكل ؟ نعم لا
 - ١١ - فى حالة نعم ايه هى المشاكل دى
- عدم اخذ حقى بالكامل - عدم الاهتمام بى - التأخير فى استلام مستحقاتي .

١٢ - لما بتقابلك مشاكل في الجمعية لمين بقروح عشان يحلها لك ؟
رئيس مجلس الادارة - عضو مجلس الادارة - مدير الجمعية المشرف الزراعي -
مفتش التعاون - الكاتب - أمين المخازن - الساعي - الميكانيكي - الخبير .

١٣ - هل قيت غلط في حسابك بالجمعية نعم لا

١٤ - في حالة نعم

مين الى كان بيراجع لك فيشة حسابك مع بطاقتك الزراعية .
(اعضاء مجلس ادارة الجمعية) - (مدير الجمعية) - رئيس الحسابات
- (أمين المخازن) .

١٥ - هل انت زرع قطن او عنب او فول صويا نعم - لا

١٦ - في حالة نعم :

ايهما تفضل بالنسبة لمقاومة المحصول :

(يقوم بها أهل البلد) - (تبع الزراعة) - (تبع الزراعة ويشترك
فيها الاهالي) .

١٧ - لما بتعوز موتور الرش ولا الرشاشة من الجمعية تفضل ان :

(يخرج بيها ميكانيكي الجمعية) - (اخذها بنفسك) - (يخرج بها
ميكانيكي وتكون معاه) .

١٨ - لما تحتاج الجرار بتاع الجمعية تفضل ان اللي يشرف على

تشغيله في الغيط من ؟

(عضو مجلس ادارة الجمعية) - (المشرف الزراعي) - (المشرف

وانا عضو المجلس) .

١٩ - هل عرفت ان بنك القرية هو اللي بيعسلم المزارعين السماد والفلوس

حاليا بدلا من الجمعية . نعم - لا

٢٠ - في حالة نعم :

هل انت مبسوط من انتقال صرف السماد والفلوس من الجمعية لبنك

للقرية . نعم - لا

٢١ - في حالة (نعم) اية السبب ؟

أخذ الفلوس بالكامل - أخذ مستحقاتي في مواعيدها - مفيش حد يتأمر
على - أخرى تفكر .

٢٢ - في حالة لا إيه السبب

باتعب مع الموظفين بتوع البنك لغاية ما اخذ حتى - الجمعية احسن
عشان في بلدى - الجمعية احسن عشان ما بيطلبوش حد يضمنى - الجمعية
فيها مجلس ادارة وهم لدرى بمشاكلنا ومصلحتنا .

٢٣ - طيب احسن ترجع تانى صرف الحاجات دي للجمعية ولا تخليها
تبع بنك القرية ؟

(الجمعية) - (بنك القرية) .

٢٤ - في حالة بنك القرية

يعنى مفيش لزمة للجمعية في البلد نعم - لا

٢٥ - لما تحب تنفذ مشروعات النحل - التسمين - تربية الدواجن
ياقترى تفضل ادارتها عن طريق الاهالى أو الحكومة أو جهود مشتركة . .

(الاهالى) - (الحكومة) - (جهود مشتركة) .

٢٦ - هل تفضل تنفيذ قرارات مجلس ادارة الجمعية بدون مراجعة
من الموظفين ولا تتراجع من الموظفين احسن يكون فيها غلط ؟

(بدون مراجعة) - (تتراجع من الموظفين) .

٢٧ - هل توافق على تعيين اعضاء غدهم خبيرة من قبل الحكومة في
مجلس ادارة الجمعية ؟

(موافق) - (غير موافق) .

٢٨ - هل تفضل ادارة المشروعات الللى بتقوم بيها الوحدة الاجتماعية
زى المشغل ودار الحضانة وصرف المعونات الاجتماعية بواسطة من : (الاهالى)
- (الحكومة) - (الحكومة بمشاركة الاهالى) .

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في بعض البلدان العربية

فيما يلي عرض للتنظيمات الإدارية لعمليات التنمية الريفية في كل من
الأردن وسوريا وسلطنة عمان والكويت ولبنان ومصر وليبيا .

والمعلومات الواردة هنا مستقاة من المجلد الثالث « الدراسات الميدانية »
الخاص بإدارة التنمية الريفية الصادر عن المؤتمر العربي الرابع للإدارة المحلية
الملكة المغربية (طنجة) ١٩٧٨ م .

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في المملكة الأردنية الهاشمية :

إن الأجهزة الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية
في الأردن على مستويين :

على المستوى القومي :

يقوم المجلس القومي للتخطيط بإعداد الخطط القومية بالتعاون وتنسيق
الوزارات والدوائر الحكومية الأخرى المعنية ومن خلال وحدات تخطيط تتواجد
في كل مؤسسة حكومية .

على المستوى المحلي :

تقوم تنظيمات رسمية وشعبية كمجلس القرية والمجلس البلدي والجمعيات
التعاونية والخيرية والاندية ببرامج ونشاطات في القرى بدعم جهات رسمية
وشعبية .

أما عند الحديث عن الأجهزة غير الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنفيذ
برامج التنمية الريفية فمنها :

على المستوى القومي :

١ - المنظمة التعاونية الأردنية وتقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية

٢ - الاتحاد العام للجمعيات الخيرية وتقوم بمهمة تخطيطية وتمويلية وتنفيذية .

على المستوى الاقليمي :

- ١ - اتحاد عام الفلاحين في وادي الاردن
- ٢ - اتحاد الجمعيات التطوعية بالمحافظات .
- ٣ - مجالس استشارية لكل محافظة تجمع بين افراد رسميين وغير رسميين .

على المستوى المحلي :

- ١ - جمعيات خيرية . الشئون الاجتماعية
- ٢ - جمعيات تعاونية المنظمة للتعاونية الاردنية
- ٣ - الروابط العائلية ذات المنفعة المتبادلة .
- ٤ - مجالس القرية والقادة المحليين .

وكل جهاز من الاجهزة الرسمية وغير الرسمية وخاصة على المستوى القومى واحيانا الاقليمى يتولى المشاركة واعداد الخطط ورسم السياسة بالتعاون مع اصحاب العلاقة عند التنفيذ والتمويل يكون هناك شبه استقلال والتزام .

وعند البحث في علاقة الاجهزة الرسمية وغير الرسمية ببعضها البعض نجدها تختلف من جهاز الى اخر بعضها يكتفى بالتنسيق والتعاون وبعضها يذهب الى التكامل والمشاركة في التخطيط وحتى التنفيذ احيانا . كما هو الحال في الجمعيات التعاونية والخيرية والمجالس القروية .

الا ان هذه العلاقة يعترها احيانا كثيرة نوع من التكرار في تقديم الخدمة (الازدواجية) والفجوات مما يؤدي الى ضياع بعض الوقت والجهد والمال وربما كانت هناك حاجة الى اعادة النظر في تركيبة هذه الاجهزة وانواعها وتنظيمها كدمج البعض والاستغناء عن البعض الاخر عن طريق ما يسمى

بإعادة « الفك والربط » بين الوظائف تلك بشكل يؤكد تكاملها وعدم ازدواجية الاشراف والتنفيذ وربما كان المثل الناجح لعملية إعادة النظر في تركيبه .
ومهام ووظائف الادارات ذات العلاقة المباشرة بالتنمية الريفية هي خطة تنمية اقليم غور الاردن التي يعود نجاحها الى اسباب منها :
١ - ان الدراسة والاحصاءات والمعلومات عن الاقليم كانت واقعية ودقيقة .

- ٢ - الالتزام بخطة قصيرة المدى واخرى طويلة المدى واقعية وعملية .
 - ٣ - الالتزام الرسمي وغير الرسمي بتنفيذ الخطة .
 - ٤ - السلطة المشرفة على الاقليم ادارة واحدة ذات مركز رسمي مؤثر من خلال رئاسة سمو ولي العهد لها .
- اما ما يتعلق بالتنمية الريفية في باقى مناطق المملكة فلا شك ان الاجهزة العاملة في هذا المجال تقابل مشكلات منها :

في مجال التمويل :

عدم اعطاء التنمية الريفية حصتها الواقعية من استثمارات الخطة القومية والموازنة العامة كاولوية .

في مجال التنسيق :

غياب وجود خطة متكاملة للتنمية الريفية وعدم وجود تنسيق فعال بين الاجهزة العاملة تخطيطا أو تمويلا واشرافا وتنفيذا فالصناديق المالية عديدة والتكامل والتعاون بينها في سياسة مالية واحدة ضعيف

في مجال الافراد :

مشكلة تأمين كوافر فنية للعمل في الريف وتنفيذ برامجه ثم تأخر الريف وحياته الصعبة يجعل الآخرين غير راضيين عن العمل فيه .

في مجال التشريعات :

تشريعات قديمة وضعت لقلائم ازمة خلت ومرحلة التطور تتطلب التغيير والتجديد .

التنظيم الإداري لعمليات التنمية الريفية في الجمهورية العربية السورية :

إن الأجهزة الرسمية التي تشارك في تخطيط برامج التنمية الريفية على المستوى القومي هي المجلس الأعلى للتخطيط ومجلس تخطيط الدولة والأجهزة التخطيطية والفنية في الوزارات وتوابعها في المحافظات .

ويمكن القول بوجود مستويين من التخطيط لبرامج التنمية أولهما خاص بأوجه النشاط في القطاعات المختلفة على مستوى المحافظات والثاني على مستوى القرية . فبالنسبة للمستوى الأول ، تقوم الأجهزة الفنية في كل محافظة بحضر الاحتياجات والضروريات اللازمة لتطوير وتنمية المحافظة وتقديم المقترحات المتعلقة بهذا الشأن وعرضها على مجلس المحافظة وبعد اعتمادها وتبنيها من قبل هذا المجلس ترفع إلى وزارة الإدارة المحلية التي تتولى التنسيق بين خطط المحافظات وتقدير مدى احتياجاتها ثم تحويلها بعد ذلك إلى مجلس تخطيط الدولة . في نفس الوقت الذي تقوم فيه الأجهزة الفنية للوزارات المختلفة بدراسة احتياجات ولوازم تطوير نشاطها - كل في حسب اختصاصها - سواء على المستوى القومي أو على مستوى المحافظات وتحيل نتائج تلك الدراسات مع المقترحات اللازمة إلى مجلس تخطيط الدولة . ويقوم مجلس تخطيط الدولة بدراسة تلك المقترحات والتنسيق بينها وبعد ذلك يعرضها على المجلس الأعلى للتخطيط الذي يتولى ترجيح الأولويات وفقا للاحتياجات الأساسية وتبعا للموارد المالية والفنية المتاحة ، وصياغة تلك المقترحات في خطة موحدة تعرض على مجلس الوزراء .

ويقوم مجلس الوزراء بعد مناقشة الخطة بأعداد مشروع بقانون لحالته إلى مجلس الشعب ليتولى مايراه مناسبا بهذا الشأن . أما على مستوى القرية فوفقا لتشريع الإدارة المحلية الجديد يتولى مجلس القرية المهام المناطة بالمجلس في المدينة أو البلدة وفق ما تقرره اللائحة التنفيذية ، بالإضافة إلى المهام التالية :

(أ) اقتراح الخطة الزراعية للقرية ، ووضع الاسس لدعم الجمعيات التعاونية الزراعية وقواعد مساعدتها ومدها بالاعانات اللازمة .

(ب) تنفيذ خطة المحافظة الزراعية في نطاق القرية او مجموعة القرى والمزارع التابعة لها والعناية بتربية الحيوان وتحسين وسائل الري والبذور والمشاتل ومكافحة الافات وامراض النبات والحيوان وجميع الاحصاءات الزراعية والحيوانية وتوفير المراعى والعلف .

ووفقا للتشريع الجديد يكون لكل مجلس محلى مكتب تنفيذى . وتنتخب المجالس بالاقتراع السرى المباشر من قبل الناخبين المسجلين في اللائحة الانتخابية ومدة المجلس اربع سنوات وينبثق عنه مكتب تنفيذى مدته سنتان . ويتم تمويل المجالس عن طريق الرسوم ذات الطبيعة الضريبية ومقابل الخدمات بالاضافة الى الاعانات والقروض . كما يحدد التشريع الجديد لادارة المحلية العلاقات بين مجلس القرية والمجالس الاخرى في مجالين اساسيين هما مجال الخدمات ومجال الرقابة .

ولكن ينبغي الاشارة الى ان تطبيق التشريع الجديد لم يشمل القرى ، وبالتالي فانها مازالت تخضع للنظام القديم حتى الان .

واذا كان النظام الجديد يمثل تصورا للمستقبل يتيح للقرية امكانية الاسهام فعليا في تخطيط التنمية وادارتها فان الملاحظ في ظل الوضع الحالى ان هذه المسألة لا تتعدى الطلبات والشكاوى في صورة عرائض تقدم الى المختار او هيئات الاختيار وان عملية التنمية على مستوى القرية تقتصر على جهود فردية - في اغلب الاحيان .

ومن كل ما تقدم يتضح ان تخطيط التنمية الريفية في القطر العربى السورى يتم من خلال الخطة القومية الشاملة التى تسهم في وضعها وتنفيذها الاجهزة التخطيطية والاجهزة الفنية لقطاعات النشاطات المختلفة .

تتمثل الاجهزة غير الرسمية التى تشارك في برامج التنمية الريفية في الاتحادات والجمعيات والهيئات الشعبية ، كالاتحاد العام للفلاحين والاتحاد النسائى والجمعيات الصحية والريفية والتعليمية والاجتماعية المختلفة .

ويلاحظ استئثار المناطق الريفية التابعة للمدن الكبرى باكبر نسبة من

هذه الجمعيات والهيئات . فمن مجموع ٢٤ جمعية ريفية بالقطر السوري تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١١ منها ومن بين ٣٤ جمعية تعليمية تحظى محافظة دمشق وحدها بـ ١٦ جمعية منها (حسب احصاءات عام ١٩٧٥) ٠٠ ونفس الامر يكاد يكون بالنسبة لوجه النشاط الاجتماعي الاخرى ٠٠ وهو ما يعنى حرمان أوسع المناطق الريفية من خدمات هذه الهيئات والجمعيات ويحد في نفس الوقت من دائرة المشاركة الشعبية في عملية التنمية الريفية .

تتجسد اهم المشكلات الادارية التى تواجه الاجهزة العاملة في مجال التنمية الريفية ٠٠ في الآتى :

١ - في مجال التمويل : نقص الاعتمادات الكافية لتمويل برامج التنمية الريفية نظراً لاقتصارها في الغالب على ما هو مقرر في الموازنة العامة للدولة . . . وبسبب الازمة الضخمة التى تواجهها الدولة بفعل الظروف والاوضاع الراهنة يصبح من العسير تلبية جميع احتياجات خطط وبرامج التنمية . . . هذا بالإضافة الى محدودية المصادر التمويلية الاخرى بسبب ضعف الإيرادات المحلية وضالة العون الذاتى وبجانب ذلك تبرز المشكلات المتأتية من طبيعة الادارة المالية في القطر العربى السوري وبشكل خاص الرقابة المالية التى تقسم بالتشدد والتزمت بالإضافة الى خضوع الاجهزة لشتى انواع الرقابة التسلسلية والداخلية والادارية .

٢ - في مجال التنسيق : عندما بدأت الجمهورية العربية السورية التخطيط الشامل لم تكن سوى اجهزة تخطيطية على مستوى هيئة تخطيط الدولة ، ثم احدثت بعد عدة سنوات اجهزة التخطيط على مستوى الوزارات والمؤسسات القطاعية وفي المحافظات ايضا . . . وبحكم التزام الاجهزة التخطيطية المختلفة بخطة التنمية القومية ووضع برامجها الخاصة على ضوء الخطة ، تلاشى الى حد كبير التضارب والتناقض بين الخطط والبرامج من جهة وبين الاجهزة المسؤولة عن التخطيط وبعضها من جهة اخرى .

٣ - في مجال الافراد : لا يزال النقص في الفئات والكوادر الفنية يشكل عقبة كبيرة في وجه نجاح التنمية الريفية . . . بالإضافة الى مستوى الرواتب ،

ونقص الاهتمام بالتدريب وانتاعين وعدم الاعتماد بارساء التنظيم الادارى على الكفاءة والانتاج وتغشى روح اللا افتناء والانتهازية .

٤ - فى مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية تعاني الاجهزة المسئولة عن تنفيذ برامج التنمية الريفية سائها شأن سائر الاجهزة الاخرى من مشكلات التنظيم الادارى ، المتمثلة فى اتباع اسلوب التسلسل الهرمى فى التنظيم واتباع اسلوب التركيز الادارى ، ومعالجة الامور على اساس فردى والابتعاد عن التخطيط والتهييج ، وتشعب الاختصاصات وعدم وضوح المسئوليات والاختناق ، الوظيفى وسوء توزيع الاجهزة . وعلى الجانب الاخر تواجه الاجهزة التنفيذية للتنمية الريفية عقبات اخرى سببها العادات والتقاليد الموروثة فى الريف وتغشى الامية . الامر الذى يقود الى عدم تقبل ابناء الريف لاتجاهات التطور الجديدة وامتناعهم عن معاونة الاجهزة المسئولة عن تنفيذها .

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى سلطنة عمان :

الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

١ - على المستوى القومى :

- (أ) مجلس التنمية ، وهو جهاز مستقل مهمته وضع خطط التنمية .
- (ب) ادارة التنمية ، وهو جهاز يتبع وزارة الزراعة ومهمته تنشيط الصناعات الريفية .
- (ج) مختلف الوزارات كل حسب اختصاصه .

٢ - على المستوى الاقليمى :

- (أ) المجلس البلدى ، ويتبع وزارة الداخلية ، ويقوم بتنظيم بعض الخدمات والنشاطات .
- (ب) الاندية الرياضية والثقافية وتتبع وزارة الشؤون والشباب ، وتقوم بتنظيم النشاطات الاجتماعية .

٣ - على المستوى المحلى :

١ - لا يوجد مجلس قرية .

الاجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى والاقليمى والمحلى توجد الاندية الرياضية والثقافية وتشجع الاجهزة الرسمية نشاطات الاجهزة غير الرسمية بالرعاية المضمونة والمساعدة المادية .

والشكل التنظيمى الحالى للاجهزة المسئولة عن التنمية الريفية يناسب أوضاع السلطنة فى الوقت الحاضر وإن أى تغيير فى الشكل التنظيمى يتم حسب الحاجة . وهناك أمثلة ناجحة لإدارة المشروعات وخدمات التنمية الريفية فى المناطق الريفية والتى تتقدم بنجاح وتكون نواة صناعة ريفية تساهم فى رفع مستوى الدخل لدى سكان الريف .

المشكلات الادارية التى تواجه هذه الاجهزة :

- (أ) الاعتمادات غير كافية .
- (ب) نقص فى الامكانيات البشرية المتخصصة .
- (ج) نقص فى الامكانيات البشرية فى مجال خطط التنمية الريفية .

للتنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى دولة الكويت :

- الاجهزة المعنية بتخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

(١) ١ - مراقبة الخدمات والارشاد الزراعى ، وتتبع ادارة الزراعة ومهمتها متابعة تنفيذ خطط التنمية الزراعية .

٢ - ادارة المياه والغاز التابعة لوزارة الكهرباء والماء ومهمتها اعمال المسح عن المياه الجوفية .

٣ - بنك التسليف والاخبار التابع لوزارة المالية ومهمته لقراض المزارعين .

٤ - بلدية الكويت التابعة للبلدية ومهمتها تخصيص القسائم الزراعية .

٥ - وزارة للشئون الاجتماعية والعمل ومهمتها تنظيم القوى العاملة .

٦ - وزارة التخطيط ومهمتها الابحاث الاحصائية الزراعية .

(ب) الاجهزة الاخرى (على المستوى القومى) :

١ - اتحاد المزارعين الكويتى وهو عبارة عن اتحاد اهلى ويضم مزارعى الخضر .

٢ - اتحاد مربى الدواجن وهو اتحاد يضم مربى الدواجن .

٣ - اتحاد منتجى الالبان الطازجة وهو اتحاد اهلى يضم مربى الابقار .

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية فى لبنان :

بغية تنفيذ مبادئ التنمية الريفية التى ذكرناها سابقا لابد من وجود اجهزة رسمية تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية . وهذه الاجهزة هى على ثلاثة مستويات :

المستوى القومى : وزارة التصميم العام - مجلس التصميم والانماء - مجلس الاعمار والانماء (انشىء حديثا فى مطلع عام ١٩٧٧ .

المستوى الاقليمى : مجلس المحافظة - الدوائر الاقليمية - الفرق المتعددة النشاطات ولجنة التنسيق العليا .

المستوى المحلى : وحدات التنمية الريفية التابعة لمصلحة الانعاش الاجتماعى .

اما الاجهزة غير الرسمية فهى الجمعيات والتنظيمات والهيئات التطوعية، لكن اثرها محصور بشكل عام فى المشاركة على المستوى المحلى . اما العلاقة بين الاجهزة الرسمية بعضها البعض الاخر على مختلف المستويات فهى وبصورة عملية ودائمة شبه مفقودة واما من الناحية التنظيمية النظرية فهى على افضل ما تكون عليه العلاقة .

لذلك يجب التشديد في تطبيق الهيكلية المرسومة في النصوص التنظيمية .
والدليل على وجوب تطبيق هذه الهيكلية وبالتالي التنسيق بين الاجهزة
المعنية على كافة المستويات هو نجاح المشاريع التي تضاعفت فيها جهود
الاجهزة ، كل جهاز وفق اختصاصه ونطاقه الجغرافى ، وفشل المشاريع الانمائية
التي لم ينسق لدراساتها وتنفيذها بين الاجهزة المختصة ولم يؤمن لها التمويل
اللازم .

التنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية في مصر :

الاجهزة الرسمية التي تشارك في تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية
الريفية :

١ - على المستوى القومى :

الجهاز : الجهة التي يتبعها ، الاختصاصات والمسئوليات .

اللجنة العليا : تتبع رئيس الوزراء ، رسم الاطار وتحديد اهداف الخطة
القومية وخطة التنمية ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة وزارة التخطيط

اللجنة الوزارية : تتبع رئيس الوزراء ، تتولى وضع السياسة العامة
لخطة التنمية واعتماد البرنامج الزمنى للتنفيذ ، وتحديد اسلوب العمل بين
الاجهزة المعنية وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة
التنفيذ . ويتولى التجهيز والعرض على اللجنة السيد وزير الدولة للحكم
المطى وجهازه الامانة العامة للحكم المطى .

جهاز بناء وتنمية القرية : يتبع وزير الدولة للحكم المطى انشىء
بموجب القرار الجمهورى ٨٩١ لسنة ١٩٧٣ ويتولى تنفيذ السياسة العامة
والبرامج التي تقرها اللجنة الوزارية للحكم المطى فيما يتعلق ببناء وتنمية

القرية بالتنسيق مع الوزارات والمطيات والجهات المعنية بما يحقق التكامل للمشروع وله اقتراح الخطة العامة والعمل على التنفيذ ومتابعته .

٢ - على المستوى الاقليمي :

أخذت مصر بأسلوب التخطيط الاقليمي منذ عام ١٩٦٣ ويعنى التخطيط الاقليمي أنه نشاط قاصر على وحدة اقليمية أو جغرافية معينة . . وهو منهج علمي يستهدف تحقيق اكبر قدر ممكن من التنمية الاقليمية ولا يتم ذلك بمعزل عن التنمية القومية ولكن في اطارها . . لذا فان التخطيط الاقليمي قد يشمل أكثر من محافظة وقد يقتصر على محافظة واحدة متكاملة اقتصاديا متجانسة اجتماعيا .

٣ - على المستوى المحلى :

(أ) أملا في احداث تنمية شاملة متكاملة - فان التخطيط على المستوى المحلى لا يقتصر على الوحدات القروية . . أو وحدات المراكز والمدن ، بل يتعداه الى مستوى الوحدة المحلية للمحافظة - كما سبقت الإشارة الى ذلك - بأن نصت اللائحة التنفيذية للقانون ٥٢ لسنة ١٩٧٥ على أن تختص وحدات الحكم المحلى للمراكز والمدن والاحياء والقرى باقتراح مشروعات خطط التنمية الخاصة بها . . ويختص المجلس المحلى للمحافظة باقرار مشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمحافظة وفق السياسة العامة للدولة وفي اطار الخطة العامة .

(ب) وحدات الحكم المحلى في مصر . . تشمل مجلسا محليا منتخبا . . على كافة المستويات (محافظة - مركز - مدينة - حي - قرية) ولجنة تنفيذية تعاون هذا المجلس في تلك المستويات .
مجلس للقرية (المحلى المنتخب)

تشكيله : . يشكل من ستة عشر عضوا تمثل القرية الرئيسية مقر المجلس وباقى القرى الاعضاء . . ينتخب من بينهم الرئيس والوكيل .
على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال أو الفلاحين .

اختصاصاته : يتولى المجلس المحلى للقرية فى نطاق السياسة العامة للمركز الرقابة والاشراف على مختلف المرافق ذات الطابع المحلى - فى نطاقه - وعلى الاخص :

- اقتراح مشروع الموازنة والخطة السنوية ومتابعة تنفيذها واقرار مشروع الحساب الختامى .
- اقتراح وسائل المشاركة الشعبية بالجهود الذاتية .
- نشر الوعى الزراعى لتحسين وتنويع الانتاج .
- اقتراح انشاء مرافق عامة بالقرية .

التمويل : تشمل الموارد المالية للقرية ٧٥٪ من الضريبة الاصلية والاضافية على الاطيان .

- الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلى التى يفرضها المجلس .
- حصيلة ضريبة الملاهى والمراهنات .
- موارد اموال القرية والمرافق التى تقوم بها .
- ما يخصصه مجلس محلى المحافظة من موارد للقرية .
- الاعانات الحكومية .
- التبرعات والهبات والوصايا .
- القروض التى يعقدها المجلس .
- موارد حساب الخدمات والتنمية المحلية .

علاقته بالمجالس المحلية الاخرى :

(ا) **علاقات رأسية :** مجلس المركز . . يشترك فى اصدار قرارات المجلس المحلى للمركز فيما يختص بدائرة عمله من خلال ممثليه فى المجلس .
مجلس محلى المحافظة . . . المشاركة فى اصدار قرارات المجلس فيما يختص بدائرة عمله .

(ب) **علاقات افقية :** - الاشراف والرقابة على أجهزة الخدمات والمرافق الواقعة فى نطاق المجلس .

– التوجيه والمعاونة للأجهزة التابعة لوحدات مركزية والتي تخدم في دائرته .

– معاونة ومباشرة أنشطة المؤسسات الشعبية والأهلية التي تخدم في نطاق المجلس .

علاقاته بالحكومة المركزية :

- اقتراح مشروعات خطة التنمية المحلية في دائرته .
- الالتزام بما تصدره الحكومة المركزية من سياسة عامة والعمل على تنفيذهما في إطار الخطة القومية للدولة .

علاقاته بالأجهزة المحلية الأخرى :

في نطاقه

– الإشراف والإدارة لأجهزة الخدمات والمرافق التابعة له وعلى الأخص وحدات التربية والتعليم والصحة والسكان ، والتعمير ، والمرافق والشئون الاجتماعية والتموين والتجارة الداخلية ، والزراعة والأعمال البيطرية .. والشباب والرياضة .

– التعاون والتوجيه والتنسيق مع الوحدات الانتاجية والخدمية .. الأخرى والمؤسسات الأهلية والشعبية .

الأجهزة غير الرسمية (جمعيات / تظاهرات شعبية / هيئات تطوعية ..)

التي تشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

الجهة	النوع	الاختصاص
-------	-------	----------

على المستوى القومي :

- جهاز تنظيم الأسرة والسكان حكومي
- الاسهام في التنمية الريفية في قرى الجمهورية للوصول بها الى رفع مستوى دخل الأسرة الذي يؤثر بدوره على فكرة الأسرة في الانجاب .

– هيئة التخطيط العمراني حكومي

– الاسهام مع جهاز بناء وتنمية القرية في التنمية العمرانية في القرى
عن طريق بناء مساكن ارشادية للفلاحين •

– اتحاد الجمعيات والؤسسات الخاصة جمعيات

– تساهم في التنمية المتكاملة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا •

– التنظيم النسائي : هيئة تطوعية

تنوير المرأة بالريف بأساليب العمل على الاشغال – الابدرة والتريكو
والمشاغل ومحو أميتها •

– التنظيمات الشبابية تنظيمات شعبية قيام شباب الاحزاب بالاشتراك
مع جهاز القرية باعداد قوافل تسهم في تطوير القرية عن طريق فتح الشوارع
الجديدة – ردم البرك والمستنقعات • • محو أمية الكبار •

على المستوى المحلي :

– جمعيات تنمية المجتمع أهلية المشاركة عن طريق الاهالي في تنمية
المشروعات على مستوى الوحدة المحلية •

الأجهزة المسئولة عن ادارة المشروعات بعد تنفيذها :

اسم الجهاز الجهة التي يتبع لها

ممثل وزارة الشؤون في المجلس المحلي • وزارة الشؤون الاجتماعية
للقرية بالنسبة لدور الحضانة والمشاغل والتريكو •

ممثل وزارة الزراعة في المجلس المحلي وزارة الزراعة
بالنسبة لمشروعات الكتاكيت والمناحل والدواجن •

ادارة بناء وتنمية القرية بالمحافظة .. جهاز بناء وتنمية القرية المصرية

ما هي العلاقة بين الاجهزة الرسمية بعضها ببعض الاخر على مختلف
المستويات ؟

على المستوى القومى :

يلتزم جهاز بناء وتنمية القرية المصرية بتوجيهات اللجنة العليا للتخطيط التى تختص برسم الاطار وتحديد الاهداف القومية وخطة التنمية .

كما يلتزم بما تصدره اللجنة الوزارية للحكم المحلى من قرارات . . خاصة بالسياسة العامة لخطة التنمية والبرنامج الزمنى للتنفيذ وتوزيع الاعتمادات المالية وتحديد مصادر التمويل ومتابعة التنفيذ .

ويتولى جهاز بناء وتنمية القرية السياسة العامة والبرامج التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى .

على المستوى المحلى :

فانه يتم الاتفاق على مقترحات خطة التنمية مع وحدات التخطيط وإدارات تنمية القرية على المستوى المحلى - ويقوم جهاز القرية بتوزيع الاستثمارات على المحافظات وعلى مستوى المشروعات فى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية ثم متابعتها - وحل المشاكل التى تعترضها - . . . وعلى هذا فان الوضع الراهن لهذه العلاقة يمكن تصويره طبقا للخريطة المرفقة . مثل ناجح لادارة مشروعات وخدمات التنمية الريفية فى أحد أقاليم الدولة مع بيان موجز لأسباب ذلك النجاح .

من الامثلة الناجحة لمشروعات التنمية مشروع تحصين الكتاكيت ومشروع الآلات الزراعية بقرية أبو جندير محافظة الفيوم . وترجع أسباب نجاح هذه المشروعات الى ما يلى :

- اختيار المشروعات التى تمثل احتياجات القرية مما أدى الى كفاءة تشغيلها . وتحقيق أهدافها .

- للكفاءة الادارية للوحدة المحلية مما أدى لسلامة تشغيل هذه المشروعات، وتحقيق النتائج المستهدفة .

- اهتمام المسئولين بالمحافظة فى متابعة تنفيذ وتشغيل المشروعات بيسر لثوحدات المحلية الحصول على مستلزمات التشغيل والتغلب على الصعوبات التى تواجه التنفيذ والتشغيل .

مثل آخر فاشل لادارة تلك المشروعات والخدمات في أحد أقاليم الدولة.
مع توضيح أسباب ذلك الفشل .

من الامثلة الفاشلة مشروع الصناعات الزراعية (تصنيع البان K في .
قرى محافظة سوهاج .

ويظهر فشل هذه المشروعات في عدم تشغيلها بعد اقامتها أو ضعف التشغيل وقد ظهر أن أسباب ذلك كان راجعا الى ارتفاع سعر اللبن الخام الى ٢٠٠ مليم الكيلو جرام - مما يؤدي الى رفع تكاليف الانتاج بما يزيد عن. أسعار السوق .

ولعلاج ذلك فقد تم الاتفاق على أن يجرى الاتصال مع الاهالى لترغيبهم بتسليم اللبن بسعر مناسب مقابل اعطائهم كسبا لتغذية مواشيهم .
وترجع اسباب الفشل الى ما يأتى :

- سوء اختيار المشروع المناسب للتنمية في القرية لو كان سعر اللبن مرتفعا الى هذا الحد فعلا .

- عدم كفاءة الوحدة المحلية اداريا لسوء اختيارها للمشروع أو لعدم الاتجاه لحل المشكلة حيث أن الحل السابق اقترحته المحافظة وليست الوحدة المحلية .

- ضعف دور المجلس المحلى سواء في تخطيط المشروع أو تشغيله وعدم لسهامه في حل المشكلة أو محاسبة المسئول .

اهم المشكلات الادارية التى تواجه الاجهزة التى وضعتها فى الاجوبة السابقة ، والعامة فى مجال التنمية الريفية :

١ - فى مجال التمويل : قصور الموارد المالية يجعل المسئولية الملقاة على الحكومة كبيرة ، ولا يسمح بمواجهة كافة الاحتياجات التى تستلزمها التنمية الشاملة المتكاملة .. ولا بد أن تسهم الجهود الشعبية بنصيب وافر فى هذا المجال .

٢. - فى مجال الافراد : - نقص المهارات الفنية - خصوصا الكفاءات والتخصصات يعوق التنفيذ .. وسيتحسن الأمر .. بصدور قرار اللجنة الوزارية للحكم

المحلى بنقل السلطات والاختصاصات والعاملين من دواوين الوزارات الى
المطيات •

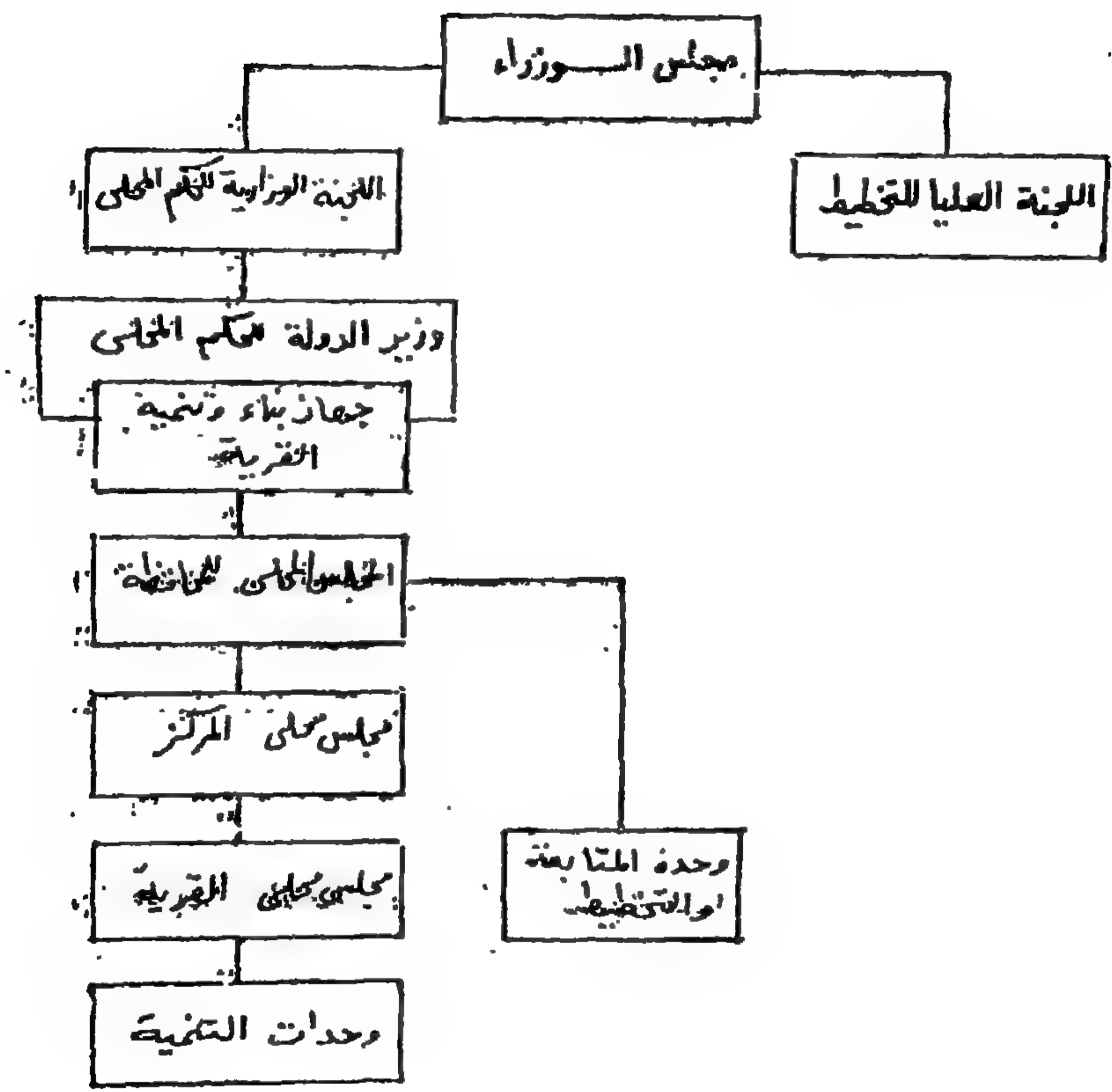
وبحيث يقتصر عمل تلك الوزارات على التخطيط والاشراف والمتابعة
فقط •

– ضعف الكفاءة الادارية يؤدى الى قلة استغلال الامكانيات وضعف
تشغيل المشروعات الامر الذى يقلل العائد منها •

٣ – فى مجال التنسيق : ان كثرة وتعدد الاجهزة المركزية المسئولة عن
التنمية الريفية وعدم الربط بين خططها يؤدى الى تكرار المشروعات وتضاربها •
ولقد تم تشكيل لجنة لتنسيق الخدمات بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية
بالقرار الوزارى رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٧ وبعد موافقة اللجنة الوزارية للحكم
المحلى وعضوية السيد نائب الوزير رئيس الجهاز والسادة رؤساء الاجهزة
المعنية بالخدمة الريفية (هيئة مياه الشرب – هيئة كهربية الريف – هيئة
التخطيط العمرانى ، جهاز تظيم الاسرة والسكان – رئيس مجلس ادارة
بنك ناصر •) ووكلاء اول الوزارات المختصين بالتنمية والتخطيط وتختص
هذه اللجنة بتحقيق التكامل والتنسيق والقرابط بين خطط وبرامج الوزارات
والهيئات والاجهزة والجهات المعنية بالتنمية الريفية فى اطار السياسة والخطة
التي يعدها جهاز بناء وتنمية القرية •

٤ – فى مجال تنفيذ خطط التنمية الريفية :

عجز الاجهزة الفنية خصوصا الهندسية منها والمتخصصة يعرقل تنفيذ
المشروعات ، كما ان امكانيات التنفيذ المحلية يقصر جهودها عن القيام
بمهامها •



الهيكل التنظيمي المقترح

ديوان القرية

اللجنة التنفيذية للقرية

رئيس القرية

التخطيط والمتابعة

الإنعاش الاقتصادي والمشروعات

مكتبر القرية

الشؤون الهندسية

التعليم والرخص

المرافق

الطرق

شؤون المجلس واللجان

الشؤون المالية

المسابقات

الموازنة

الإيرادات

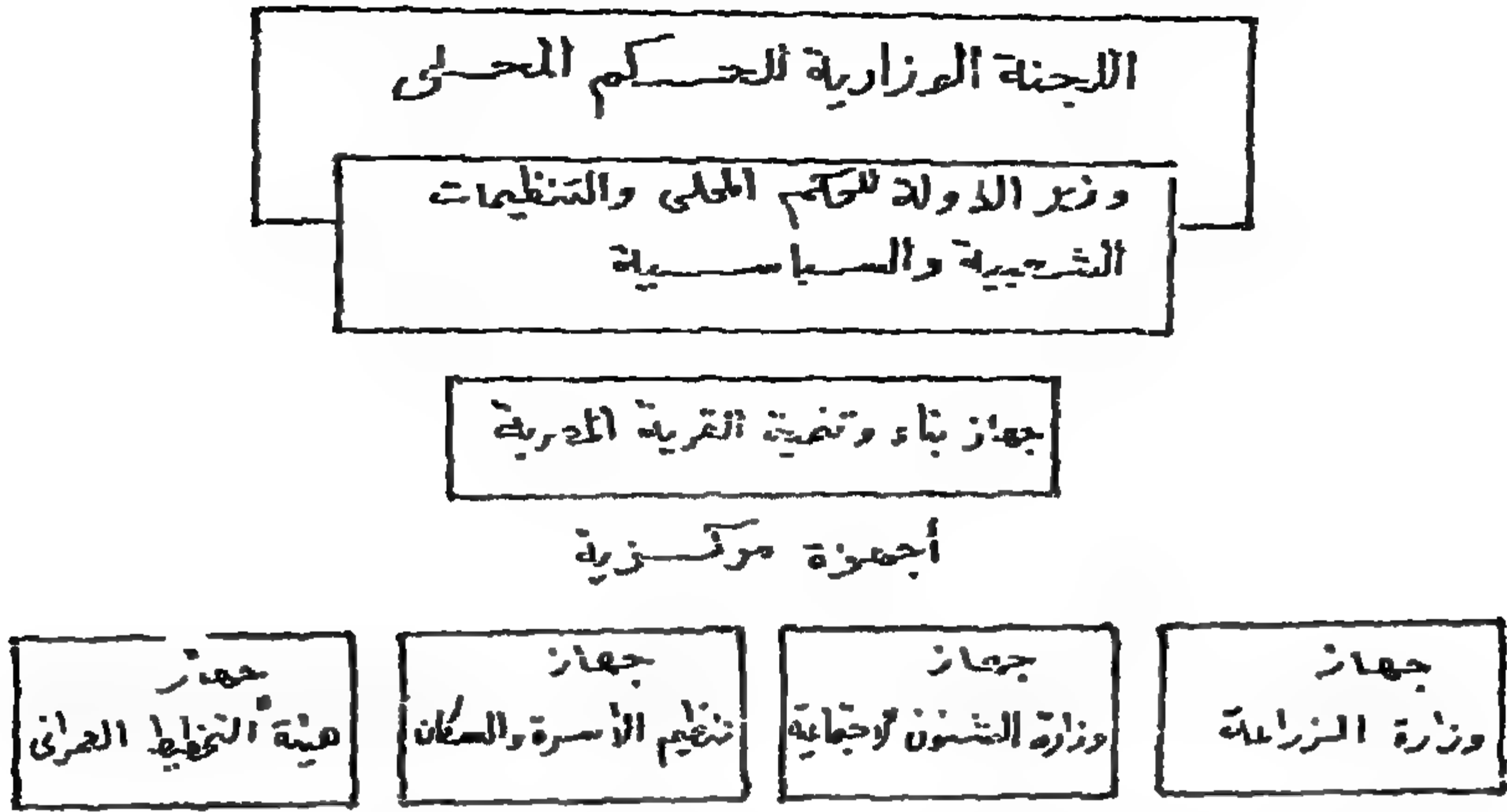
المشتريات والمخازن

قسم الشؤون التعليمية
قسم الشؤون الصحية
الوحدة الاجتماعية
الشؤون الزراعية والبيئية

الشؤون الإدارية

شؤون العاملين

الخدمات الداخلية



التنظيم الإدارى لعمليات التنمية الريفية فى الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية :

الاجهزة الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنظيم وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

- مجلس التخطيط الاعلى
- مجلس الوزراء
- وزارة الزراعة والاصلاح الزراعى
- مجلس التنمية الزراعية

على المستوى المحلى :

- البنديات
- المؤتمرات الاساسية
- مراقبات الخدمات
- اللجان الشعبية

– الوحدات الاجتماعية المتنقلة

– مراكز التوعية الاجتماعية

– المراكز الصحية

الاجهزة غير الرسمية التى تشارك فى تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الريفية :

على المستوى القومى :

– الاتحاد التعاونى الزراعى

– الاتحاد النسائى العام

– رابطة العاملين بالخدمة الاجتماعية

على المستوى المحلى :

– الجمعيات التعاونية الزراعية

– الجمعيات النسائية

– الاندية

ملحق مصطلحات في الإدارة

Ability of Communication	القدرة على الاتصال
Ability to assume responsibility	القدرة على تحمل المسئولية
Achievement	الإنجاز
Actualization	تحقيق الذات
Action Plans	خطط عمل
Administration	إدارة
Administrative Development	تنمية إدارية
Administrative Functions	وظائف إدارية
Administrative Leaders	قادة إداريون
Administrative Reform	إصلاح إداري
Administrative Situation	موقف إداري
Administrative Skill	مهارة إدارية
Administrative State	دولة الإدارة
Administrative Technology	تكنولوجيا إدارية
Agent	وكيل
Aggressive Behaviour	سلوك عدواني
Allotment Plans	الخطط التي تخصص مبالغها سلفا
Atbirth	مرحلة تكوين أو نشأة التنظيم
Alternative Plans	الخطط البديلية
Apathetic group	تجمع الموظفين الخاملين
Associational Attractiveness	جاذبية الانسجام الجماعي

Atmosphere of approval	أيجاد جو من الرضا والقبول في علاقة القائد بمرؤوسيه
Authority and Responsibility	مبدأ السلطة والمسئولية
Authoritative Constraints	عقبات رسمية
Authority of Facts	سلطة الحقائق
Amarrriage between the man and the Situation	تزاوج بين الفرد والموقف
Authority of Position	سلطة المركز أو الوظيفة
Authoritarian Principles	المبادئ الاستبدادية
Autocratic Leadership	انقيادة الأوتوقراطية
Auxiliary agencies	وحدات معاونة
Barriers	حواجز (معوقات)
Benevolent rules	اتقواعد الخبرة « النافعة »
Blind Obedience	طاعة عمياء
Board of Directions	مجلس الادارة
Bonds of Organization	مجموعة الروابط التنظيمية
Bottom-up-management	الادارة النابعة من أسفل
Budgeting	اعداد الميزانية
Bureaucracy	بيروقراطية
Bureaucratic Model	النموذج البيروقراطي
Bureaucratic Organizations	التنظيمات البيروقراطية
Calculated	مخاطره محسوبة
Capacity	مقدرة

Censor	الرقيب
Centralization	مبدأ المركزية
Charismatic Authority	السلطة العظيمة (المهمة)
Charismatic Leader	قائد كارزمي (ملهم)
Clique	شلة
النظريات الكلاسيكية او التقليدية للتنظيم الادارى	
Classical or Traditional Organization Theories	
Coefficient of Ignorance	عامل ارتباط الجهل
Coercive	اكراه وقهر
Coercive Power	فردة تأثير على الاكراه
Cogs in a machine	تروس في ماكينة
Committee	لجته
Combination Approach	المدخل التوفيقى
Conceptional Skills	المهارات الذهنية
Conformity	الخنوع والتبعية
Conservative group	تجمع الموظفين المحافظين
Conventional View	النظرة التقليدية فى الادارة
Coordinating	التنسيق
Consistent discipline	وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل
Continuity	الديمومة
Contributions	مساهمات
Critical Factor	السبب الرئيس

Decision	قرار
Decisiveness	الحزم
Decision-Making	صنع القرار
Decision-Taking	اتخاذ القرار
Decision Under Pressure	اتخاذ القرار تحت الضغط
Democratic approach to Leadership	المدخل الديمقراطي للقيادة
Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Development State	دولة التنمية
Diffusion of Power	انتشار القوة
Direction	التوجيه
Discipline and Obedience	مبدأ النظام والطاعة
Dual Leadership	القيادة المزدوجة
During Youth	مرحلة الاستقرار لتنظيم وانتعاشه
Division of Work	تقسيم العمل
Dynamic of Administration	النواحي الحركية في الإدارة
Economic Development	التنمية الاقتصادية
Economic Growth	النمو والاقتصادى
Economic Needs	حاجات اقتصادية
Effective	فعال
Effective Channels of Communications	وسائل الاتصالات الفعالة
Efficient	الكفاءة
Effective Leadership	قيادة فعالة
Efficiency	الكفاءة

Effectiveness	الفعالية
Elite	الصفوة أو النخبة
Emotional Flave-up	تأزق عاطفى بين الموظفين
Emotional readiness	الاستعداد انوجدانى
Emotional Stability	الاتزان العئفى والانسعائى
Empathy	التفمى الوجدانى « تفهم القائد لوجهه نظر مرؤوسية »
Entrepreneur	المنظم الاقتصادى « رجل الأعمال »
Equity	مبدأ المساواه
Erratic group	تجمع الموظفين الذين يكون سلوكهم شاذا بالنسبة للسلوك المعتاد لزملائهم
Exceptional qualities	الصفات الفذة
Expectiation	التوقع
Experience	الخبرة
Facilitator	الميسر
Faire and Suitable Recompense	المكافآت العادلة والمناسبة
Feed back	التغذية العادة (العكسية)
Financial Technology	التكنولوجيا المالية
Firm belief system	نظام الايمان بمعتقدات ثابتة
Firm but Fair	الاسلوب الحازم العادل
First line management	الاداره المباشره الاشرافية
Followership role	دور التبعية
Forcasting	الاستطلاع
Forces in the leader	القوى الكامنة فى القائد

Forces in the situation	القوى الكامنة في الموقف
Forces in the Subordinates	القوى الكامنة في الرؤوسين
Formal authority theory	نظرية السلطة الرسمية
Formal leadership	القيادة الرسمية
Formal Organization	التنظيم الرسمي
Frustration	أحباط
Functions of Leadership	وظائف القيادة
Functional Organization	التنظيم الوظيفي
Functional Planning	التخطيط الوظيفي
General assembly	الجمعية العمومية
Getting Results	الوصول الى النتائج
Government sence	الحاسة الحكومية
Group	الجماعة
Group Characteristics	خصائص جماعة العمل
Group decisions	قرارات جماعية
Group dynamics	ديناميات الجماعة
Group Goals	اهداف مجموعة اعضاء التنظيم
Group Training	التدريب الجماعي
Hard approach	مدخل الشده (في الاداره)
Healthy group	الجماعة السليمة
Hierarchy	التسلسل الادارى
High-Flex manager	القائد ذو المرونه العاليه
Horizontal Cliques	شلال الموظفين التى تتكون افقيا فى التنظيم الرسمى

Human element	العنصر الانساني
Human relations Theory	نظرية العلاقات الانسانية
Human Skills	المهارات الانسانية
Humanization of administration	جعل الادارة انسانية
Incentives	الحوافز (مشجعات)
Individual approach	المدخل الفردي
Individualistic Skills	المهارات الذاتية
Inducements	المغريات
Informal Organization	التنظيم غير اترسمى
Informal Leadership	قياده غير رسمية
Informational Conferences	مؤتمرات اخبارية
Inhibition	تثبيت العزم
Inherited rather than aquired	موروثه وليست
Initiation	المباداه
Inputs	الادخلات
Interaction	تفاعل
Interactional Theory	النظرية التفاعلية
Interdependence relation	علاقة اعتمادية متبادله
Intimacy	الالفة بين افراد الجماعة
Job or role enlargement	توسيع مجال الوظيفة أو الدور
Job Training	تدريب العمل
Labor Turnover	ترك أو تغير العمل
Laissez-Faire Leadership	القيادة المنطلقة أو غير الوجهه
Leader Follower interaction	التفاعل بين القائد وأعضاء الجماعة

Leader-member relation	العلاقة بين القائد وموظفيه
Leader are born not made	القيادة يولدون ولا يصنعون
Leadership role	دور الفرد كقائد
Legitimacy	الشرعية
Lesgitimate Power	قوة تأثير قائمة على الشرعية
Line agencies	وحدات تنفيذية
Line Organization	التنظيم الرسمي
Low-Flex manager	القائد ذو المرونة المنخفضة
Manamegent by activity	الإدارة بالنشاط
Management by authority	الإدارة بالسلطة
Management by Objectives	الإدارة بالأهداف
Management by Objectives and Self Control	الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية
Management Contract	العقد الإداري
Managing Change	إدارة التغيير
Managing time	إدارة الوقت
Managerial efficiency	الكفاءة الإدارية
Managerial effectiveness	الفعالية الإدارية
Managerial ideology	أيديولوجية الإدارة
Managerial revolution	الثورة الإدارية
Man of the hour	رجل الساعة
Maturity	مرحلة نضج وازدهار التنظيم
Maximization	التعظيم (تعظيم الناتج)

Mental abilities	القدرات العقلية
Mental qualities	صفات ذهنية
Middle management	الإدارة الوسطى
Modern organization Theories	النظريات الحديثة للتنظيم الإداري
Modernization	..
Monetary stimulus	التحديث الحافز النقدي
Moral qualities	صفات أخلاقية
Need for affection	حاجة الموظف إلى الاحساس بالمحبة والعطف
	حاجة الموظف إلى الحرية والاستقلال في العمل
Need for freedom and independence	
Negative incentives	الحوافز السلبية
Non-managers role	دور غير المديرين
Old fashioned style of leadership	الأسلوب القيادي القديم
One-man Company	شركة الرجل الواحد
Open end plans	الخطط المفتوحة
Order	مبدأ الترتيب والنظام
Organization	التنظيم
Organizing	عملية التنظيم
Organizational charts	الخرائط التنظيمية
Organizational equilibrium theory	نظرية التوازن التنظيمي
Organizational goals	أهداف التنظيم
Orientation training	تدريب الإعداد
Out-puts	المخرجات

Paper-work problem	مشكلة الاعمال الورقية
Participation	المشاركة
Participative administration	الادارة بالمشاركة
Passing the buck	دفع المسئولية على الغير
Paternalistic leadership	القيادة الابوية
Pension	معاش
Performance appraisal programs	برامج تقييم الاداء
Personal dynamic process	عملية شخصية ودينامية
Personals goals of the follower	الاهداف الشخصية للموظف
Personal goals of the leader	الاهداف الشخصية للمدير القائد
Physical qualities	صفات جسمية
Physical traits	السمات الجسمية
Planning	التخطيط
Political sence (الاستجابة للروح السياسية العامة)	الحاسة السياسية
Political Skill	المهارة السياسية
Possible alternative .	البديل المتاحة
Predicting - (prediction)	التنبؤ
Primary needs	الحاجات الاولى
Principle of integration	مبدأ التكامل
Priority of needs	اولوية الحاجات
Prodblem-solution conferences or meetings	مؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة
Process of delegation	عملية التفويض

Productive efficiency	الكفاءة الإنتاجية
Pseudo-participation	اتباع وسائل المشاركة الزائفة
Psychological needs	حاجات نفسية
Rational legal-authority	السلطة الشرعية أو الرشيدة
Rational process	عملية رشيدة
Rationalization	الترشيد
Remuneration of personnel	مبدأ مكافأة المستخدمين
Responsibility	المسئولية
Reward and punishment	الثواب والعقاب
Reward power	قوة تأثير قائمة على الاثابة
Role playing	لعب الدور
حاجة الموظف الى الاحساس بالامن والطمانينة في عمله	
Safe and security needs	
Scalar chain	مبدأ تدرج السلطة
Scientific Management theory	نظرية الادارة العملية أ
Scape goating	كبش فداء
Secondary needs	حاجات ثانوية
Self-appraisal	التقييم الذاتى
Self assertion	حاجة الموظف الى الاحساس بالكفاءة
Self awareness	ادراك القائد لنفسه
Self Control	ضبط النفس
Self discipline	الانضباط الذاتى

Self esteem	حاجة الموظف الى الاحترام والتقدير الذاتى
Selling a decision	الترويج للقرار ولجميعه
Self realization	حاجة الموظف الى تحقيق ذاته
Sence of belongingness	حاجة الموظف الى الاحساس بالانتماء والتنظيم الذى يعمل فيه
Sence of humer	روح المرح والدعائيه
Sensitivity raining	التدريب الحسى
Situational approach	المدخل الموقفى
Situational Theory	نظرية الموقف
Skills aproach	مدخل المهارات
Social approach	المدخل الاجتماعى
Social needs	حاجات اجتماعية
Social organization theory	نظرية التنظيم الاجتماعى
Social Values	قيم اجتماعية
Soft approach	مدخل اللين (النظرية الحديثة للإدارة)
Span of Control	نطاق الاشراف
Special Knowledge	المعرفة المتخصصة
Stability of tenuse personnel	مبدأ ثبات المستخدمين
Staff agencies	وحدات استشارية
Staffing	شئون الموظفين
Status	المكانسة
Strategic objectives	اهداف تكتيكية
Stratigic group	تجمع الموظفين الاستراتيجيين

Structural Planning	التخطيط الهيكلي
Successful leadership	قياده ناجحة
Supervisor	مشرف
Suspicious	نزاع للشك
System of rotation in office	نظام دورية الوظيفة
Tactical objectives	أهداف تكتيكية
Task characteristics	خصائص العمل
Task definition	تعريف النشاطات
Task a structure	البناء التنظيمي للعمل
Team Work	عمل فريقي
Technical rules or norms	قواعد أو معايير فنية
Technical skills	المهارات الفنية
The acceptance theory of authority	نظرية السلطة المقبولة
The conference Board	مجلس المؤتمرات
The great man theory	نظرية الرجل العظيم
The Human relation Movement	حركة العلاقات الانسانية
The revisionist apreach	المدخل التعديلي
The spirit of service	روح الخدمة العامة
Thoroughness	الفهم العميق والشامل لأمور
Top management	الإدارة العليا
Traditional authority	السلطة التقليدية
Training	التدريب

Traits Theory	نظرية السمات
Undue premises	استبعاد لا مبرر له
Unity of Command	وحدة الرئاسة
Unity of Direction	مبدأ وحدة التوجيه
Vertical cliques	شلال الموظفين التي تتكون رأسياً في التنظيم الرسمي
Welfare state	دولة الرفاهية
Work premises	مقبر العمل

سلسلة علم الاجتماع المعاصر

صدر منها :

الكتاب الأول :

مبادئ علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكتورة محمد الجوهري وعلياء
شكري ومحمود عودة ومحمد علي محمد والسيد الحسيني ، دار المعارف ،
الطبعة الخامسة ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

الكتاب الثاني :

نظرية علم الاجتماع : تأليف نيقولا تيماشيف ، ترجمة الدكتورة محمود
عودة ومحمد الجوهري ومحمد علي محمد والسيد الحسيني ، دار المعارف ،
الطبعة الثامنة ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

الكتاب الثالث :

أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي : تأليف الدكتور محمود عودة ،
دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٠ .

الكتاب الرابع :

تمهيد في علم الاجتماع : تأليف بوتومور ، ترجمة الدكتورة محمد
الجوهري وعلياء شكري ومحمد علي محمد والسيد الحسيني ، دار المعارف ،
الطبعة الخامسة ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الخامس :

مجتمع المصنع : دراسة في علم اجتماع التنظيم : تأليف الدكتور محمد
علي محمد ، الهيئة العامة للكتاب بالاسكندرية ، ١٩٧٢ .

الكتاب السادس :

الصفوة والمجتمع : تأليف بوتومور ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهري
وعلياء شكرى والسيد الحسينى ومحمد على محمد ، الطبعة الثانية
دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٨ .

الكتاب السابع :

الطبقات في المجتمع الحديث : تأليف بوتومور ، ترجمة الدكاترة محمد
الجوهري وعلياء شكرى ومحمد على محمد والسيد الحسينى ، الطبعة الثالثة ،
دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الثامن :

علم الاجتماع الفرنسى المعاصر : تأليف الدكتور علياء شكرى ، الطبعة
الثانية ، دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

الكتاب التاسع :

قراءات معاصرة في علم الاجتماع : للدكاترة علياء شكرى ومحمد على
محمد ومحمد الجوهري ، الطبعة الثانية ، دار الكتاب للتوزيع ،
القاهرة ، ١٩٧٩ .

الكتاب العاشر :

دراسات في التنمية الاجتماعية : تأليف الدكاترة السيد الحسينى
ومحمد على محمد وعلياء شكرى ومحمد الجوهري ، الطبعة الرابعة ،
دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

الكتاب الحادى عشر :

مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية : تأليف جون ركس ، ترجمة
الدكاترة محمد الجوهري ومحمد سعيد فرح ومحمد على محمد والسيد
الحسينى ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٧٣ .

الكتاب الثانى عشر :

دراسات فى التغيير الاجتماعى : للدكاترة : محمد على محمد والسيد الحسينى وعلياء شكرى ومحمد الجوهري دار الكتب الجامعية القاهرة .
١٩٧٣ .

الكتاب الثالث عشر :

دراسة علم الاجتماع : اختيار وترجمة الدكاترة محمد الجوهري وعلياء شكرى ومحمد على والسيد الحسينى ، للطبعة الرابعة ، دار المعارف ، القاهرة .
١٩٨٣ .

الكتاب الرابع عشر ::

علم الاجتماع الرفيى والحضرى : للدكتور محمد الجوهري والدكتورة علياء شكرى ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، القاهرة ١٩٨٣ .

الكتاب الخامس عشر :

مقدمة فى علم الاجتماع : تأليف الكس انكلز ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهري وعلياء شكرى والسيد الحسينى ومحمد على ، الطبعة السادسة دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

الكتاب السادس عشر :

مقدمة فى علم الاجتماع الصناعى : تأليف الدكتور محمد الجوهري ، دار الثقافة للنشر ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

الكتاب السابع عشر :

علم الفولكلور : الجزء الأول ، تأليف الدكتور محمد الجوهري ، الطبعة الرابعة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الثامن عشر :

النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم : تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب التاسع عشر :

مصادر دراسة الفولكلور العربى : اشراف الدكتور محمد الجوهري ،
دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٨ .

الكتاب العشرون :

الدراسة العلمية للمعتقدات الشعبية : اشراف الدكتور محمد الجوهري ،
دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٨ .

الكتاب الحادى والعشرون :

علم الاجتماع وقضايا التنمية فى العالم الثالث : تأليف الدكتور محمد
الجوهري ، الطبعة الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الثانى والعشرون :

علم الفولكلور ، الجزء الثانى ، دراسة المعتقدات الشعبية : تأليف
الدكتور محمد الجوهري ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

الكتاب الثالث والعشرون :

بعض ملامح التغير الاجتماعى الثقافى فى الوطن العربى - دراسة ميدانية لثقافة بعض المجتمعات المحلية فى المملكة العربية السعودية :
تأليف الدكتورة علياء شكرى ، الطبعة الثانية ، دار الثقافة للنشر ،
القاهرة ، ١٩٨٣ .

الكتاب الرابع والعشرون :

التراث الشعبى المصرى فى المكتبة الأوربية : تأليف الدكتورة علياء
شكرى ، دار الكتاب للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

الكتاب الخامس والعشرون :

الاتجاهات المعاصرة فى دراسة الأسرة : تأليف الدكتورة علياء شكرى ،
الطبعة الثانية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

الكتاب السادس والعشرون :

دراسات معاصرة في علم الاجتماع : تأليف الدكتورة علياء شكرى ،
دار المعارف ، القاهرة ، تحت الطبع .

الكتاب السابع والعشرون :

عادات الطعام في الوطن العربي : تأليف الدكتور علياء شكرى ،
تحت الطبع .

الكتاب الثامن والعشرون :

الفلاحون والدولة : تأليف الدكتور محمود عودة ، دار الثقافة للطباعة
والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٩ .

الكتاب التاسع والعشرون :

تاريخ علم الاجتماع : الجزء الأول تأليف الدكتور محمد علي محمد ،
دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٧٩ .

الكتاب الثلاثون :

علم الاجتماع والمنهج العلمى : تأليف الدكتور محمد علي محمد ، الطبعة
الثالثة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٨٢ .

الكتاب الحادى والثلاثون :

اصول علم الاجتماع السياسى : تأليف الدكتور محمد علي محمد ،
الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٨٠ .

الكتاب الثانى والثلاثون :

جماعات العجر مع اشارة لعجر مصر والبلاد العربية : تأليف الدكتور
نبيل صبحى حنا ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

الكتاب الثالث والثلاثون :

الأنثروبولوجيا : أسس نظرية وتطبيقات عملية : تأليف الدكتور
محمد الجوهري ، الطبعة الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

الكتاب الرابع والثلاثون :

علم الاجتماع السياسى : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، ١٩٨١ •

الكتاب الخامس والثلاثون :

علم الاجتماع العسكرى : التطيل السوسىولوجى لتنسيق السلطة العسكرية : تأليف الدكتور أحمد خضر ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٠ •

الكتاب السادس والثلاثون :

الفكر الاجتماعى : نظرة تاريخية عالمية ، تأليف هاينز موس ، ترجمة الدكتور السيد الحسينى والدكتورة جهينة سلطان العيسى ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ •

الكتاب السابع والثلاثون :

التنمية والتخلف : دراسة تاريخية بنائية ، تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ •

الكتاب الثامن والثلاثون :

المدينة : دراسة فى علم الاجتماع الحضرى ، تأليف الدكتور السيد الحسينى ، الطبعة الثانية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ •

الكتاب التاسع والثلاثون :

النظرية الاجتماعية المعاصرة : دراسة لعلاقة الانسان بالمجتمع ، تأليف الدكتور على ليلة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ •

الكتاب الأربعون :

علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية : تأليف الدكتور أحمد زايد ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ •

الكتاب الحادى والأربعون :

البناء السياسى فى الريف المصرى : تحليل لجماعات الصفوة القديمة والجديدة ، تأليف الدكتور أحمد زايد ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الثانى والأربعون :

علم الاجتماع الأمريكى : دراسة لأعمال تالكوت بارسونز ، تأليف جى روشيه ، ترجمة الدكتور محمد الجوهري والدكتور أحمد زايد ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الثالث والأربعون :

البنائية الوظيفية فى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا : المفاهيم والقضايا : تأليف الدكتور على ليلة ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الرابع والأربعون :

علم الاجتماع والنقد الاجتماعى : تأليف بوتومور ، ترجمة للدكاترة محمد الجوهري والسيد الحسينى وعلى ليلة وأحمد زايد ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .

الكتاب الخامس والأربعون :

الاقتصاد والمجتمع فى العالم الثالث : تحرير الن مونتجوى ، ترجمة الدكاترة محمد الجوهري وعلى ليلة وأحمد زايد ، دار المعارف ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب السادس والأربعون :

وقت الفراغ فى المجتمع الحديث : تأليف الدكتور محمد على محمد ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٨١ .

الكتاب السابع والأربعون :

علم الاجتماع : تأليف جونسون ، ترجمة وتعليق الدكاترة هلياء شكرى ومحمد الجوهري وعلى ليلة وأحمد زايد وحسن الخولى ، تحت الطبع .

الكتاب الثامن والأربعون :

الريف والديانة في مجتمعات العالم الثالث : مدخل اجتماعي ثقافي ،
تأليف الدكتور حسن الخولي ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، ١٩٨٤ .

الكتاب التاسع والأربعون :

المرأة المصرية بين البيت والعمل : تأليف الدكتور محمد سلامة آدم ،
الطبعة الأولى ، دار المعارف ، ١٩٨٢ .

الكتاب الخمسون :

النظرية الاجتماعية في الفكر الاسلامي : تأليف الدكتورة زينب رضوان ،
دار المعارف ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب الحادي والخمسون :

نحو نظرية اجتماعية نقدية : تأليف الدكتور السيد الحسيني ، الطبعة
الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب الثاني والخمسون :

التغير الاجتماعي . اختيار وترجمة : الدكتورة محمد الجوهري وعلياء
شكري وعلى ليلة ، دار المعارف ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب الثالث والخمسون :

النظرية الاجتماعية ودراسة الأسرة : تأليف الدكتورة سامية الخشاب ،
الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٢ .

الكتاب الرابع والخمسون :

البناء الاجتماعي والثقافة في مجتمع الفجر : دراسة أنثروبولوجية
لتأثير البناء والثقافة والشخصية على التكامل الاجتماعي ، تأليف الدكتور
نبيل صبحي نحا ، الطبعة الأولى ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

الكتاب الخامس والخمسون :

المجتمع والثقافة والشخصية : تأليف الدكاترة محمد على محمد وغريب .
سيد أحمد وعلى جليبي ، الطبعة الأولى ، دار المعرفة الجامعية ،
الاسكندرية ، ١٩٨٢ .

الكتاب السادس والخمسون :

التصنيع في الدول النامية ، ترجمة الدكتور السيد الحسيني ، الطبعة
الأولى ، ١٩٨٢ .

الكتاب السابع والخمسون :

علم اجتماع الادارة - مفاهيم وقضايا ، تأليف الدكتور عبد الهادي .
الجهري ، دار المعارف ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٣ .

فهرس

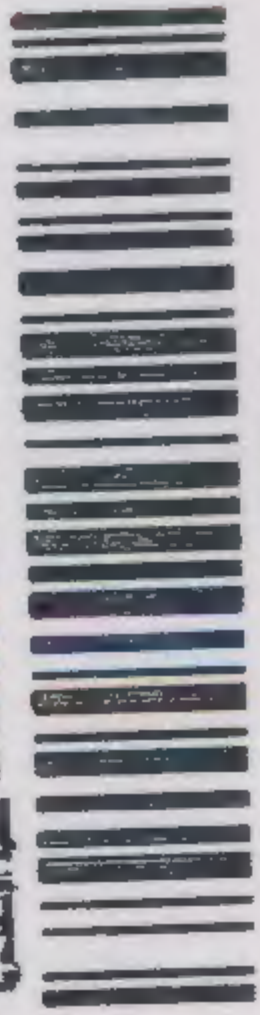
صفحة	
٣	المقدمة
٧	الفصل الأول : مفهوم الادارة
١٧	الفصل الثانى : المنظمات الرسمية
٤٣	الفصل الثالث : البيروقراطية
٧٧	الفصل الرابع : مشكلة التعاقب فى البيروقراطية
٨٧	الفصل الخامس : صنع القرار
١٠١	الفصل السادس : مدرسة العلاقات الانسانية فى الادارة
١٢٩	الفصل السابع : الاتجاه البنائى الوظيفى
١٥١	الفصل الثامن : المبادئ الأساسية للإشراف
١٦٥	الفصل التاسع : بعض الأساليب فى الإشراف
١٧٩	الفصل العاشر : التدريب ومعوقاته
١٩٥	الفصل الحادى عشر : ادارة التنمية الريفية
	الفصل الثانى عشر : للتنظيم الادارى لعمليات التنمية الريفية
٢٢٧	فى بعض البلدان العربية
٢٤٩	ملحق - مصطلحات فى الادارة

رقم الايداع ٨٣/٢٣٧٤

الترقيم الدولى ١ - ٠٣٩٧ - ٠٢ - ٩٧٧

دار البضاين للطباعة
٢٢ شارع سامى - ميدان لاخترى
القاهرة - تليفون ٣٠٥٥٦

 Bibliotheca Alexandrina



0687571

112VΛE/01

20. 